



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Desarrollo de un *Balanced Scorecard* para
una empresa agropecuaria familiar**

Autor: *Ing. Gonzalo Hermida*

Tutor: *Dra. Alejandra Falco*

Octubre, 2019

Dedicatoria

A Dios, porque la fe mueve montañas.

A mi familia y amigos, por darle sentido a mi vida.

A mis abuelos, Alfredo y Ana María, quienes me transmitieron la pasión por el campo.

Agradecimientos

A la Universidad del CEMA y al cuerpo docente del MBA, especialmente a Alejandra Falco y Patricia Higa por guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A la Bolsa de Cereales y a Kynetec, por el espacio que me cedieron para capacitarme durante los últimos dos años.

A mis compañeros del MBA, por todas las experiencias compartidas durante los últimos dos años de cursada.

Resumen

Cabaña Santa Elena S.A. es una empresa familiar que se dedica a la producción agropecuaria en la Argentina, con más de 100 años de experiencia en la cría e internada de ganado bovino y en la siembra de cereales y oleaginosas. Como consecuencia del crecimiento del mercado agroindustrial y de las políticas de comercio exterior, los accionistas de la empresa decidieron llevar adelante un proceso de expansión de las actividades ganaderas y agrícolas con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Para ello, la organización realizó mejoras en las instalaciones del establecimiento, aumentó el número de vientres del rodeo general, incorporó pasturas de alta calidad y desarrolló un plan sanitario a largo plazo. Sin embargo, el directorio no ha desarrollado una herramienta para el seguimiento de las decisiones estratégicas, que permita ampliar la capacidad de medición y monitoreo de la producción agropecuaria.

Es por esta razón, que en el siguiente trabajo se desarrolló un *Balanced Scorecard* de la unidad de negocio de ganadería, que podrá ser incorporado por los directivos de la organización para el control de gestión de los procesos involucrados en la producción de ganado bovino. Para ello, se definieron los objetivos estratégicos más importantes para cada una de las perspectivas de finanzas, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En la propuesta de valor del cliente se desarrollaron los principales atributos de los productos y servicios comercializados por la empresa (internada y servicio de pastoreo), como son la calidad, nivel de marmoleado, precocidad de los novillos, rendimiento de faena, trazabilidad e implementación de buenas prácticas agropecuarias. A su vez, el presente trabajo describe los procesos internos más importantes que permiten a la empresa generar valor para los accionistas, destacándose en su mayoría procesos productivos de alimentación, cría e internada, genética, salud animal y relación con los proveedores de insumos. Por otra parte,

para cada objetivo estratégico se identificaron uno o más indicadores de gestión, con sus respectivas alertas, que permitirán monitorear el estado y grado de avance de cada proceso del tablero de control. Si bien la empresa familiar implementa indicadores como la rentabilidad sobre el activo, el porcentaje de destete y la producción de carne por hectárea, se identificaron nuevos indicadores para aquellos procesos y temas estratégicos en donde actualmente no se cuentan con mediciones de gestión.

Para concluir, en el siguiente trabajo se logró elaborar y describir un *Balanced Scorecard* que ofrecerá a los directivos de la empresa una herramienta para enlazar la estrategia y la misión corporativa con el desempeño y los resultados obtenidos en la actividad ganadera.

Tabla de contenido

Introducción	8
1. Objetivo general.....	10
2. Marco teórico	11
2.1 Definición de Estrategia.....	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.1 Definición y características	13
2.2.2 Perspectiva financiera	15
2.2.3 Perspectiva del cliente.....	16
2.2.4 Perspectiva de los procesos internos	17
2.2.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	19
3. La empresa	21
3.1 La ganadería en Argentina	21
3.2 La empresa.....	22
3.2.1 Estrategia.....	23
3.3 Estrategia de la unidad de negocio.....	23
4. Mapa de estrategia.....	26
4.1 Perspectiva financiera	26
4.2 Perspectiva del cliente.....	29
4.3 Perspectiva de los procesos internos.....	31
4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	36
5. <i>Balanced Scorecard</i> o Cuadro de Mando Integral	40
5.1 <i>Balanced Scorecard</i>	40
5.2 Ficha técnica de los indicadores.....	41
5.2.1 Rentabilidad sobre activo.....	41
5.2.2 Contribución bruta	41
5.2.3 Ingresos por ventas de ganado	42
5.2.4 Ingresos por servicio de pastoreo.....	42
5.2.5 Diferencial por trazabilidad	43
5.2.6 Buenas prácticas agrícolas	43
5.2.7 Pastoreo de alta calidad.....	44
5.2.8 Porcentaje de grasa intramuscular.....	44
5.2.9 Edad de terminación.....	45

5.2.10 Rendimiento de la res.....	45
5.2.11 Diferencial del proveedor.....	46
5.2.12 Inversión en pasturas.....	46
5.2.13 Inversión en salud animal	47
5.2.14 Inversión en genética	47
5.2.15 Porcentaje de preñez	49
5.2.16 Porcentaje de parición	50
5.2.17 Porcentaje de destete.....	50
5.2.18 Identificación animal.....	51
5.2.19 Pérdidas en alimentación	51
5.2.20 Reposición de bebederos.....	52
5.2.21 Instalación de comederos	52
5.2.22 Reparación de alambrados	53
5.2.23 Ganancia diaria de peso	53
5.2.24 Habilidades del personal	54
5.2.25 Comunicación	54
5.2.26 Grupos CREA	55
5.2.27 Control de gestión	55
Conclusión	56
Bibliografía	58

Introducción

El siguiente trabajo desarrollará el concepto de un *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral para una empresa agropecuaria familiar que se dedica a la producción ganadera en la provincia de Buenos Aires. El tablero de control facilita la implementación de estrategias empresariales y permite evidenciar las relaciones causales entre procesos financiero y no financiero, identificando el impacto de las actividades intangibles en el logro de objetivos estratégicos (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010). Además, el *Balanced Scorecard* diseñado en este trabajo permitirá a los accionistas de la empresa contar con una herramienta para movilizar a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión, desarrollando sus habilidades y conocimientos específicos para alcanzar metas estratégicas a largo plazo. Mediante el uso de indicadores de las cuatro perspectivas de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de aprendizaje para obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización, cambiando la manera en que se mide y gerencia un negocio (Guerrero Cuadrado, 2011).

La empresa bajo estudio, como muchas de las organizaciones agropecuarias familiares de la Argentina, se encuentra en un proceso de profesionalización que implica la creación de sistemas de control de gestión. Los importantes retos a los que se enfrenta el sector agrario frente a una economía global y competitiva hacen que el control de gestión y el conjunto de instrumentos que sirven de apoyo a la toma de decisiones adquieran especial transcendencia. Dichos sistemas deben brindar herramientas sencillas que permitan diagnosticar el estado de los procesos críticos que tienen mayor impacto sobre los costos de producción y la rentabilidad sobre el activo. Ante este escenario, se deben reforzar todos aquellos mecanismos que conduzcan a una mayor eficacia y eficiencia de los procesos

productivos del sector, siendo importante intensificar el control de la gestión en las empresas del sector agrario (Mallo y Merlo, 1995). La necesidad de una estandarización de los mecanismos de control requiere estudiar el entorno y la situación de la empresa para establecer los objetivos estratégicos, fijando los presupuestos a través de los cuales pretenden alcanzarse, analizando sus causas e incluso pudiendo existir la necesidad de una nueva formulación (Julía Igual y Server Izquierdo, 1999).

El marco teórico del presente trabajo desarrollará el concepto del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral como una herramienta de fácil aplicación que servirá de punto de partida para que los directivos de la empresa Cabaña Santa Elena S.A. comiencen a diseñar un control de gestión a largo plazo. Además, se realizará un mapa estratégico que tendrá en cuenta los objetivos más relevantes para cada perspectiva y vinculará los procesos internos de cría e invernada bovina y del servicio de pastoreo con los objetivos financieros de la empresa. El resultado final del trabajo será la elaboración de indicadores para cada tema estratégico y se describirán la fórmula de cálculo, la meta, las alarmas, el responsable y el estado de implementación.

1. Objetivo general

El objetivo general del trabajo es analizar la estrategia de una unidad de negocio de una empresa agropecuaria familiar con el fin de diagnosticar el estado de la gestión y definir parámetros de mejora que permitirán a la compañía alcanzar su misión. El objetivo específico consiste en diseñar un mapa estratégico y un *Balanced Scorecard* que contemple los procesos críticos que intervienen en la actividad ganadera de la empresa.

2. Marco teórico

2.1 Definición de estrategia

Henry Mintzberg desarrolló el concepto de estrategia en base a cinco definiciones: plan, posición, patrón, perspectiva y pauta de acción. En primer lugar, la estrategia se describe como un plan que presenta una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía y que interactúan sobre una situación específica (Montoya Restrepo, 2009). En otras palabras, los planes se caracterizan por ser desarrollados de forma consciente sobre la base de un propósito y se anticipan a las acciones para las cuales aplican (Mintzberg, 1987). En segundo lugar, entender la estrategia como una posición es reconocer en ella un conjunto de acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno. Al lograr un posicionamiento en el mercado o segmento y evadir a la competencia, se genera un incremento en la rentabilidad de la empresa (Mintzberg, 1987). Este aspecto permite desarrollar la definición de patrón o una forma de conducta predeterminada que se mantiene en el tiempo. Cuando el patrón de comportamiento proviene de una determinada forma de percibir el rol de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva (Montoya Restrepo, 2009).

De todas maneras, como el concepto de estrategia no debe ser concebido únicamente como algo explícito, Mintzberg propone que la estrategia puede ser definida como "un patrón en un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción" (Mintzberg, 1978). Esta definición es desarrollada con el fin de comprender los dos lados de la formación de las estrategias: las estrategias intencionadas y las estrategias emergentes. Así, se puede formular una estrategia a través de un proceso consciente antes de tomar las decisiones o una estrategia puede ser diseñada de manera que se vayan tomando las

decisiones, una a una (Montoya Restrepo, 2009). En sus diversos artículos, Mintzberg desarrolla el pensamiento sobre hacer operativo el concepto de estrategia, ya que la formulación de la estrategia se enfoca sobre un fenómeno tangible como el flujo de decisiones y las estrategias se convierten en patrones observados en dichos flujos (Mintzberg, 1971).

Los niveles de estrategia son tres: estrategia de negocios o competitiva, estrategia funcional y estrategia corporativa (Mintzberg, 1971). La estrategia de negocios o competitiva se basa en la creación de un posicionamiento que sea sostenible en el tiempo. En cambio, la estrategia funcional se concentra en las operaciones de las distintas áreas que conforman a la empresa, las cuales deberán estar alineadas al posicionamiento. El concepto de estrategia corporativa tiene dos pilares fundamentales, la gestión del portafolio y la estrategia horizontal, en donde se identifican oportunidades de diversificación y se genera una coordinación entre las distintas unidades de negocio.

La estrategia no debe ser considerada como un proceso de gestión independiente, sino que forma parte de un proceso continuo que motiva a una organización a traducir la declaración de misión en el trabajo realizado por los empleados de las distintas áreas funcionales. Es fundamental que las empresas antes de diseñar un tablero de control primero puedan definir y comunicar al resto de los empleados la visión y la misión corporativa. Si bien la mayoría de las organizaciones ya tienen declaraciones de misión y visión, el éxito en las organizaciones se basa en lograr que la formulación de la estrategia sea adoptada en el trabajo diario. Para ello, se necesita de un lenguaje común que permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que ayuden tanto a implementarla como a

obtener información sobre los resultados. Este lenguaje común es lo que constituye el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2000).

2.2 Balanced Scorecard

2.2.1 Definición y características

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo la concepción de que en la sociedad se requiere de medidas que vayan más allá de las financieras (Ríos Manrique, Ferrer Guerra, Muñoz Colomina y Martínez Vera, 2010). Las medidas financieras tradicionales basadas en hechos pasados siguen siendo importantes, pero ante una necesidad creciente de invertir a largo plazo en las relaciones con los clientes, son precisas nuevas medidas que permitan evaluar la forma en que las empresas crean valor para sus clientes (Ríos Manrique et al, 2010).

De forma simplificada, se puede definir al Balanced Scorecard como una herramienta gerencial que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de una situación y efectuar un monitoreo permanente. Además, permite definir la estructura de negocio a través del uso de mediciones de desempeño e indicadores con una amplia visión de la organización, siendo no sólo una herramienta de monitoreo sino también de control y alineación con la estrategia (Kaplan y Norton, 2002). El tablero de control facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una organización ya que se tiene la información de las diferentes áreas de manera inmediata, permitiendo detectar las desviaciones de la estrategia y tomar las medidas correctas con anticipación (Kaplan y Norton, 2000).

La gestión operativa y de management de las empresas suele construirse principalmente con medidas financieras, describiendo pocas relaciones con los procesos

internos que permitirían alcanzar objetivos de largo plazo. El Balanced Scorecard es una herramienta integral ya que suplementa medidas financieras tradicionales con criterios que miden la performance desde tres perspectivas adicionales, aquellas vinculadas al cliente, a los procesos internos y al aprendizaje y crecimiento. Aquellos que adoptan la herramienta no dependen únicamente de medidas financieras de corto plazo como único indicador de performance (Kaplan y Norton, 1996). Así mismo, los objetivos y medidas incluidas deben ser más que un conjunto de indicadores financieros y no financieros, ya que se debe traducir la misión y la estrategia en objetivos y medidas tangibles. En consecuencia, el modelo agrupará indicadores que formen parte del sistema de información de todos los niveles de la organización (Ríos Manrique et al, 2010).

El Balanced Scorecard es utilizado como un sistema estratégico de gerenciamiento, en donde el primer proceso, que consiste en traducir la visión de la organización, ayuda a los gerentes a construir un espacio de conciencia sobre la visión y la estrategia en cada una de las áreas. Seguidamente, el modelo propone un segundo proceso en donde se comunica la estrategia a todas las jerarquías, para vincularla con los objetivos departamentales e individuales. El tercer proceso se concentra en la planificación del negocio y tiene como objetivo que las empresas puedan integrar sus diferentes planes financieros y de negocios. Finalmente, se lleva adelante un cuarto proceso de aprendizaje para que las organizaciones tengan la capacidad de analizar el resultado de los objetivos propuestos (Kaplan y Norton, 1996).

En la actualidad, muchas empresas han adoptado el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que resume, en un sólo reporte de gerenciamiento, los temas estratégicos más importantes que están vinculados a la competitividad de mercado. A su vez, esta

herramienta permite a los gerentes identificar aquellos procesos internos que son piezas fundamentales y que generan un impacto en más de un área (Kaplan y Norton, 1992).

El mapa estratégico del Balanced Scorecard permite traducir la estrategia de la organización e ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). Mediante las relaciones causa-efecto, el mapa describe qué mejoras en los procesos provocan mejoras en los resultados financieros. A largo plazo, las cuatro perspectivas mencionadas permiten demostrar cómo una organización puede convertir los recursos tangibles e intangibles en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2000).

2.2.2 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo describir los resultados tangibles de la estrategia de una empresa en términos financieros tradicionales (Kaplan y Norton, 2000). El Balanced Scorecard considera que dicha perspectiva es el objetivo final para todas las empresas que tienen como objetivo maximizar las utilidades. Los indicadores financieros elegidos deben indicar si la estrategia de la empresa contribuye o no a una mejora de los resultados financieros. En la gran mayoría de los casos, los objetivos financieros se encuentran vinculados fuertemente con la rentabilidad y son medidos como la ganancia operativa o el retorno sobre la inversión.

A nivel estratégico, las empresas pueden generar una mayor rentabilidad por un incremento en los ingresos por ventas o en la productividad. En el primero de los casos, las organizaciones pueden trabajar y profundizar en las relaciones con los clientes para lograr un aumento en los ingresos. En el segundo caso, el que se refiere al incremento en la

productividad, puede darse de dos formas distintas: reduciendo costos o utilizando los activos financieros y físicos con mayor eficiencia (Kaplan y Norton, 2000). El vínculo con la estrategia surge cuando las organizaciones encuentran un punto de equilibrio entre las fuerzas de crecimiento de ingresos y de productividad. Como existe una presión diaria para mostrar resultados financieros positivos a los accionistas, la tendencia es favorecer el corto plazo (productividad) más que el largo plazo (crecimiento). En este punto se define el objetivo general financiero que propone el mapa estratégico, el cual se basa en sostener a largo plazo una creación de valor para los accionistas.

2.2.3 Perspectiva del cliente

En relación con la perspectiva financiera descrita anteriormente, la estrategia de incrementar los ingresos necesita de una propuesta de valor en la perspectiva del cliente que defina la estrategia de la organización. En ella se debe describir de qué manera una organización creará valor diferenciado para los determinados segmentos de clientes. En esta perspectiva se define el cliente objetivo y los indicadores del desempeño de la unidad de negocios, incluyendo normalmente medidas como la adquisición, rentabilidad, satisfacción y retención del cliente; así como también indicadores de participación de mercado y en las compras del cliente (Kaplan y Norton, 2000).

Los indicadores de la propuesta de valor deben ser determinados una vez que la empresa logra comprender e identificar a sus clientes objetivo. Dicha propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente detallando una combinación de precio, servicio, imagen y relación de lo que ofrece. Además, la propuesta de valor tiene como objetivo comunicar al mercado aquellas características que la empresa tiene como objetivo mejorar y diferenciar de sus competidores. Kaplan y Norton describieron cuatro tipos de

estrategia dentro de la propuesta de valor: mejor costo total, innovación y liderazgo en productos, soluciones completas para los clientes y, por último, la estrategia de bloqueo.

Los objetivos de una propuesta de valor de mejor costo total deben caracterizarse por los precios atractivos, buena calidad, facilidad de compra y una buena selección de clientes. En cambio, la estrategia de innovación y liderazgo en productos se diferencia por tener precios que se ubican por encima del promedio del mercado y ofrecer productos con una funcionalidad superior. La estrategia de soluciones completas tiene como objetivo lograr que los clientes sientan que la empresa los conoce perfectamente y puede proporcionarles productos y servicios hechos a medida. Por último, la estrategia de bloqueo surge cuando las organizaciones llevan adelante procesos para evitar que sus clientes decidan cambiarlas por otro proveedor de la competencia.

2.2.4 Perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos internos define cómo se alcanzará la estrategia propuesta dentro de las perspectivas financieras y del cliente. Dichos procesos tienen como objetivo producir y entregar la propuesta de valor a los clientes y reducir los costos para mejorar la productividad financiera. Los procesos del Balanced Scorecard pueden ser organizados en: procesos de gestión de operaciones, de gestión de clientes, de innovación y reguladores y sociales (Kaplan y Norton, 2000).

En la gestión de operaciones se realizan los procesos básicos mediante las organizaciones producen los productos y servicios que comercializan en el mercado. La mayor proporción de ellos se encuentran fuertemente vinculada a la manufactura, como, por

ejemplo, la compra de materia prima, la producción propiamente dicha, la gestión del riesgo y los procesos de distribución y entrega de mercadería a los clientes.

Los procesos de gestión de clientes profundizan en las relaciones con los clientes que se definieron como segmento objetivo y entre ellos se destacan la selección, adquisición y mantenimiento de clientes, y el incremento de los negocios con ellos. La selección de los clientes comienza con la identificación de la población objetivo para la cual la organización desarrollará una propuesta de valor y debe describir las principales características del segmento que se considera atractivo. La adquisición de clientes está relacionada con procesos como la creación de nuevos contactos de ventas, la comunicación con nuevos clientes, la elección de productos, la fijación de precio y la concreción de la venta. Por otra parte, la retención de los clientes es lo que se genera cuando la empresa da un servicio de alta calidad y reacciona rápidamente a las solicitudes de los clientes. Como resultado final, el aumento de los negocios está vinculado a la forma en que se gestionan las relaciones con los clientes y a la generación de confianza (Kaplan y Norton, 2000).

En paralelo, los procesos de innovación se caracterizan por desarrollar nuevos productos para permitir que la empresa penetre en nuevos mercados. Entre ellos se destacan la identificación de oportunidades, la gestión del departamento de investigación, el diseño de nuevos productos y el desarrollo de campañas que permitan vender el producto elaborado. El proceso de diseño es el núcleo para lograr productos innovadores que cumplan con la funcionalidad deseada y que sean atractivos para el mercado.

El marco regulatorio y social es importante para las empresas porque les permite ganar el derecho de producir sus productos y ofrecer sus servicios en el país deseado. Las

regulaciones imponen estándares a las prácticas de manejo y manufactura de las empresas, como, por ejemplo, aspectos legales vinculados al medio ambiente, seguridad e higiene de los empleados, formas de contratación, etc.

Dentro de una organización existen diversos procesos que se desarrollan en forma simultánea para crear valor. El objetivo de la estrategia consiste en identificar cuáles son los más importantes para poder cumplir con la propuesta de valor desarrollada en la perspectiva del cliente. Aquellos seleccionados como procesos claves deben recibir una mayor atención para ser gestionados de forma tal que puedan crear una diferenciación en el producto o servicio comercializado. A su vez, cada estrategia debe identificar uno o más procesos de la gestión de operaciones, la gestión de clientes, la innovación y los aspectos regulatorios y sociales (Kaplan y Norton, 2000). Los procesos estratégicos críticos se organizan en "temas estratégicos" como bloques de construcción en los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia de la empresa.

2.2.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Balanced Scorecard describe los activos intangibles de una organización, organizándolos en tres principales grupos. En primer lugar, el capital humano define la disponibilidad de habilidades, conocimientos y competencias que una empresa necesita para poder apoyar la estrategia. El segundo grupo es el vinculado al capital de la información, caracterizado por aspectos como la disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura. Por último, el capital organizacional otorga el marco para definir aquellos procesos necesarios para que la empresa genere el cambio necesario para alcanzar los objetivos de la estrategia (Norton y Kaplan, 2000).

Si bien la mayoría de las empresas realizan acciones para formar a sus empleados y desarrollar nuevas habilidades, muchas veces estos activos intangibles no se encuentran alineados con la estrategia y las demás perspectivas. Ante esta situación, el mapa estratégico es una herramienta fundamental para que los gerentes puedan identificar el capital humano, de información y organizacional que la estrategia requiere y vincularlos, en primer lugar, con los procesos internos. De esta manera, y con las cuatro perspectivas definidas, el mapa permitirá representar de manera visual el concepto de estrategia y generar los indicadores más apropiados y necesarios para construir el Balanced Scorecard de la organización.

3. La empresa

3.1 La ganadería en Argentina

La Argentina se ubica entre los cinco principales países exportadores de carne vacuna a nivel mundial con un total de 637 mil toneladas acumuladas durante los últimos doce meses (IPCVA, 2019). En los primeros cinco meses del año las exportaciones aumentaron un 31% interanual y los principales países importadores fueron China, Alemania, Israel, Chile y Holanda (INDEC, 2019). Por otra parte, el reciente acuerdo Unión Europea-Mercosur beneficiaría al sector ganadero en la eliminación del arancel de exportación de la cuota Hilton cuyo valor actual es del 20%, provocando una mejora en los precios que se estima en 70 millones de dólares (CICCRA, 2019).

El panorama descrito anteriormente resulta muy alentador para el sector ganadero, principalmente en la generación de nuevos mercados que podrán ser abastecidos con carne vacuna de alta calidad. De esta manera, las empresas agropecuarias deberán trabajar sobre procesos que permitan certificar la trazabilidad necesaria para la exportación de carne a países de Europa y Asia. Si bien el sector ganadero tiene un gran potencial de crecimiento impulsado por una mejora en contexto mundial, la mayor proporción de las explotaciones ganaderas se caracterizan por ser empresas de capital familiar cuya misión, visión y estrategia pocas veces son bien definidas. Dejando de lado a las grandes empresas que se dedican a la producción bovina en el país, tradicionalmente los establecimientos agropecuarios son administrados principalmente por sus dueños, quienes cuentan con la experiencia de varias generaciones en el área técnica, pero con poco desarrollo en la gestión de procesos y de tableros de control.

3.2 La empresa

La empresa Cabaña Santa Elena S.A. fue fundada en el año 1918 por un inmigrante alemán que arribó al país en búsqueda de una mejor calidad de vida. El fundador de la organización se instaló en el partido de Rivadavia, Provincia de Buenos Aires, donde adquirió las primeras hectáreas para la producción de cereales y de carne vacuna. El negocio fue creciendo y con los resultados obtenidos se fue adquiriendo más superficie y se desarrolló una cabaña para la reproducción de animales de pedigree de la raza Shorthorn, la cual posteriormente fue reemplazada por genética de la raza Aberdeen Angus.

Hacia mediados del año 1950 la empresa era administrada por la tercera generación familiar y contaba con un total de 23.000 hectáreas, 16.000 cabezas vacunas y numerosos premios en exposiciones nacionales e internacionales de la raza Shorthorn. Para el año 1970 el establecimiento agropecuario y el capital accionista habían sufrido diversas divisiones entre sus más de 20 dueños, lo cual originó nuevas sociedades anónimas que continuaron de manera independiente con la producción agrícola en distintos campos que fueron subdivisiones del establecimiento original. La firma Cabaña Santa Elena S.A. mantuvo su razón social y quedó en manos de uno de los accionistas que además era el responsable de la administración y selección genética de la cabaña de pedigree.

Actualmente los dueños de la empresa familiar son tres hermanos, descendientes del fundador y cuarta generación de productores. Cada uno de los socios tiene el 33,3 % de las acciones y de forma conjunta integran el directorio compuesto por un presidente y dos directores. El principal activo es el establecimiento de 1.000 hectáreas ubicado en el partido de Rivadavia, en donde se llevan adelante las actividades de ganadería y agricultura. El

personal se completa con un asesor técnico responsable de las tareas de producción, una contadora externa y un empleado a cargo de las tareas diarias del establecimiento.

En la explotación agropecuaria se realizan tres negocios diferentes: producción de hacienda vacuna, siembra propia de cereales y oleaginosas, y arrendamiento a terceros para la producción agrícola. La producción de ganado es realizada de forma directa por la empresa mientras que el negocio agrícola consiste en un contrato de arrendamiento anual por el 70% de la superficie total a cambio de un pago fijo en quintales de soja. Durante el ejercicio 2018 se realizaron ventas por la actividad vacuna de 1,47 millones de pesos, de 492 mil pesos por cereales propios y de 2,92 millones de pesos por la actividad de arrendamiento. En total, la facturación por las ventas generadas en el último período aumentó un 11% en comparación al balance general presentado en el año 2017.

3.2.1 Estrategia

Con una firme política de crecimiento, la misión de la empresa es ser una explotación agropecuaria que produzca animales bovinos y cereales de buena calidad, con el fin de crear valor para los accionistas. Si bien existe una fuerte política de conservacionismo del capital heredado, la estrategia de la sociedad consiste en trabajar de manera sustentable en los procesos que permitan ir mejorando en el tiempo la calidad de los animales, de las instalaciones y de los activos productivos. De esta manera, gran parte de los resultados netos obtenidos en los últimos años fueron reinvertidos en el establecimiento agropecuario en términos de mejoras que permitan controlar los costos de producción.

3.3 Estrategia de la unidad de negocio

En el presente trabajo se analizará la unidad de negocio correspondiente a la actividad ganadera, caracterizada por un sistema completo en donde la cría, recría y engorde de animales se realizan en el establecimiento propio. El producto final son novillos y vaquillonas gordas para la venta a frigoríficos habilitados para la exportación a países europeos en el marco de la cuota Hilton.

La empresa cuenta con un inventario total de 504 animales (toros, vacas, terneros, vaquillonas y novillos) de la raza Shorthorn. Si bien la cabaña de pedigree propiamente dicha fue disuelta hace más de 15 años, los programas de mejoramiento genético siguen siendo utilizados en la reproducción de animales para aumentar la productividad por hectárea y alcanzar los niveles de calidad exigidos por los mercados internacionales.

El establecimiento cuenta con las instalaciones propias necesarias para la cría bovina y realiza incorporación de pasturas y verdeos de invierno para la alimentación de sus rodeos de cría. Además, para los procesos de la recría y engorde se siembran cultivos estivales que luego son ensilados para la suplementación racionada a lo largo del año. La planificación de la alimentación se realiza una vez al año y el asesor técnico es el responsable de la contratación de los servicios necesarios para la implantación de los diversos cultivos.

El negocio ganadero tradicional se completa con la posibilidad de realizar contratos de pastoreo para hacienda de terceros. En los últimos años, gran parte del oeste de la provincia de Buenos Aires sufrió inundaciones que provocaron importantes pérdidas en los sistemas de cría bovino. Ante esta situación, la empresa decidió realizar un negocio de pastoreo en donde los productores vecinos, que no estaban en condiciones de criar su ganado

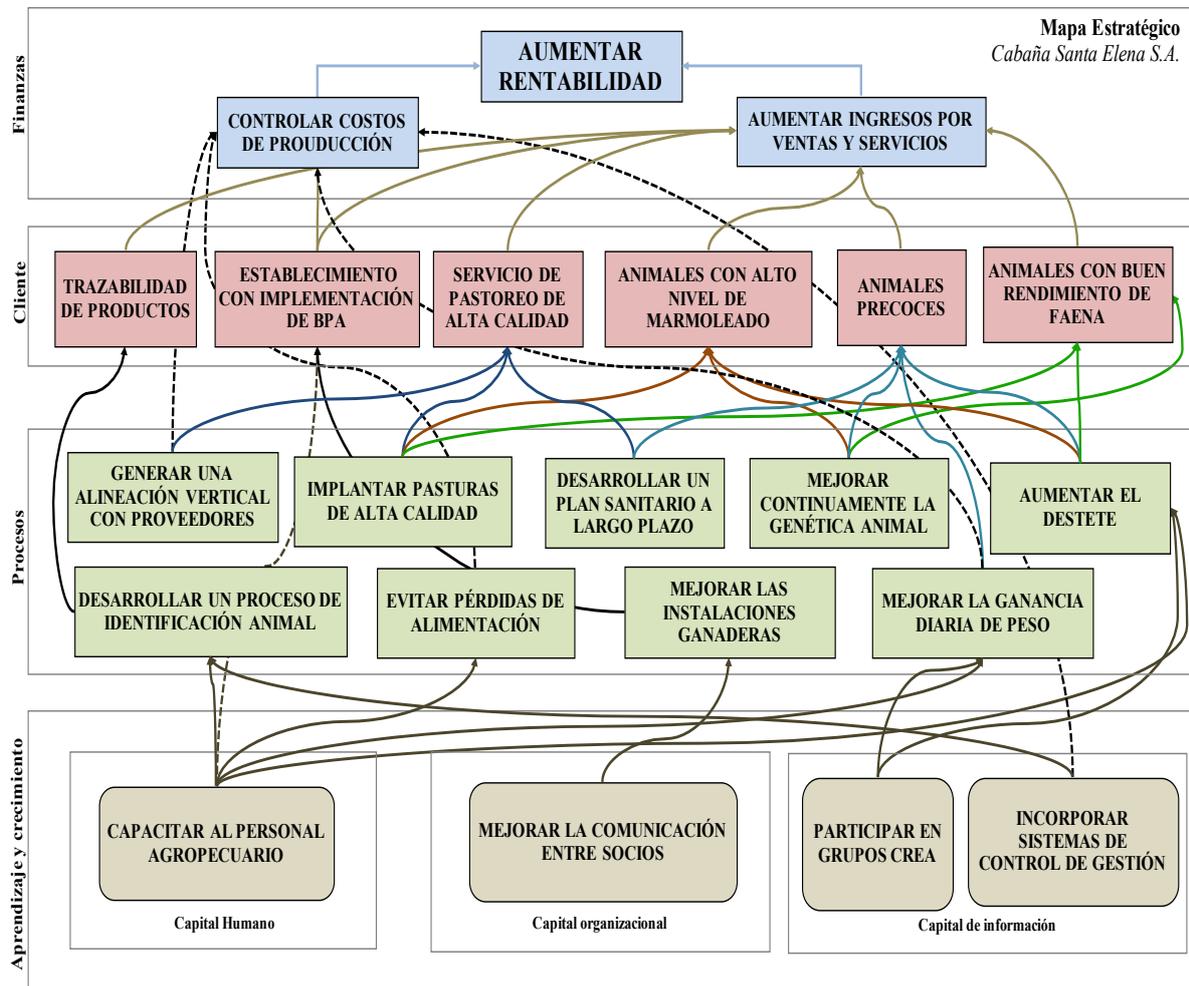
por falta de pasto y presencia de excesos hídricos, entregaban su hacienda por un tiempo determinado. A cambio de un pago fijo en pesos o en terneros, la empresa se hacía responsable de la sanidad, cuidado y alimentación de las vacas de cría. Este negocio fue realizado de manera rápida y espontánea, ante una fuerte demanda de otros productores que no estaban en condiciones de seguir con su negocio. Sin embargo, el buen resultado que dejó para la sociedad despertó en los socios la posibilidad de incorporarlo como un proceso más dentro de la unidad de negocio.

Alineada con la misión de la empresa, la estrategia del negocio ganadero se basa en producir animales precoces con buen porcentaje de grasa intramuscular alimentados a con pasturas y una suplementación final. La forma de alimentación se diseña de manera eficiente a base de pastoreos rotativos con el objetivo de generar un aumento diario de peso óptimo y evitar mayores costos de suplementación. Además, la empresa mantiene un plan de mejora genética a través de la incorporación de reproductores de pedigree con el fin de mejorar la calidad de sus rodeos de cría.

En forma paralela a los procesos netamente productivos, el establecimiento se encuentra habilitado para la exportación de carne vacuna a la Unión Europea, razón por la cual se comenzaron a registrar procesos de trazabilidad que permitan acceder a los mercados internacionales. La estrategia funcional contempla la producción de animales que logren cumplir los requisitos de la industria, pero sin dejar de lado el compromiso por generar procesos trazables bajo el marco de las buenas prácticas agropecuarias.

4. Mapa de estrategia

A continuación, se expone el mapa estratégico para la unidad de negocio de ganadería de la empresa Cabaña Santa Elena S.A. En éste, se desarrollan los principales temas estratégicos vinculados para las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.



4.1 Perspectiva financiera

El principal objetivo estratégico de la perspectiva financiera es aumentar la rentabilidad del negocio, que se logra mediante una estructura controlada de costos de

producción y del incremento en los ingresos generados por la venta de hacienda y del servicio de pastoreo a terceros. El costo de producción de la actividad agropecuaria se define como el conjunto de insumos que intervienen en el proceso biológico de reproducción y crecimiento de plantas y animales con el objetivo de obtener beneficios económicos (Rudi, 2013).

En la empresa bajo estudio, la cría de ganado se realiza bajo un sistema de pastoreo a campo natural y los terneros destetados son luego recriados mediante pasturas y una suplementación a base de maíz para la terminación de la invernada. El costo de la alimentación tanto en pasturas de alta calidad como en la suplementación de terneros es el factor variable de mayor relevancia y, aunque depende del sistema de racionamiento adoptado, representa en promedio entre el 60% y 70% del costo total. En consecuencia, se deberá trabajar en procesos internos que permitan controlar los costos de producción, principalmente de alimentación, sanidad e instalaciones, para aumentar la rentabilidad de la actividad ganadera.

Por otra parte, el crecimiento de la rentabilidad de la empresa se encuentra fuertemente vinculado al ingreso que se generan por las ventas de productos y servicios. En la Cabaña Santa Elena S.A., los principales productos que se comercializan son novillos y vaquillonas con destino de mercado interno y de exportación, cuyo precio se fija en función del Mercado de Liniers. Además, hace cuatro años la organización comenzó a brindar un servicio de pastoreo de alta calidad a los ganaderos vecinos por el cual se obtiene una remuneración fijada en kilogramos de carne por hectárea a cambio del cuidado, alimentación y control sanitario del rodeo de cría, por un determinado tiempo.

4.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente se define la propuesta de valor y los principales atributos que diferencian a los productos y servicios comercializados por la empresa. Para la unidad de negocio de ganadería se tuvieron en cuenta los siguientes temas estratégicos: trazabilidad de productos, establecimiento con implementación de buenas prácticas agropecuarias (BPA), servicio de pastoreo de alta calidad, animales con alto nivel de marmoleado, animales precoces y animales con buen rendimiento de faena.

La trazabilidad de los productos comercializados constituye una herramienta que permite dar cumplimiento a las crecientes expectativas por parte de los consumidores locales y mercados internacionales que demandan una mayor seguridad y calidad en los alimentos, como así también dar sustento a la diferenciación de productos por su origen, agregándoles valor en los mismos. Específicamente, la trazabilidad es definida como un conjunto de acciones y procedimientos técnicos que permiten identificar y realizar un seguimiento de cada producto desde su nacimiento hasta el final de la cadena de comercialización (Moltoni y Moltoni, 2012). El collar para monitoreo electrónico de ganado es uno de los sistemas disponibles actualmente en el país y permite el seguimiento del rodeo prácticamente en tiempo real. Mediante la incorporación e implementación progresiva de esta herramienta, la empresa podrá diferenciar un rodeo de terneros y terneras que sean identificados desde el nacimiento hasta su faena, con el fin de ser comercializados a un precio premium de exportación, generando mayores ingresos por ventas y, en consecuencia, un incremento en la rentabilidad del negocio.

La certificación como establecimiento agropecuario que implementa buenas prácticas agropecuarias es un objetivo estratégico que también permitirá comercializar productos a

nuevos mercados internacionales. A su vez, al implementar prácticas de manejo estandarizadas por la normativa, los costos de producción podrán ser controlados a través del uso más eficiente del agua, de la alimentación y del medio ambiente. El sistema de certificación de Global Gap es una alianza global que define procesos de producción para una ganadería segura y sustentable, ofreciendo el servicio a establecimientos agropecuarios dentro del marco de inocuidad alimentaria y trazabilidad, medio ambiente, salud, seguridad y bienestar del trabajador y bienestar animal.

El objetivo estratégico de ofrecer un servicio de pastoreo de alta calidad se refiere al negocio recientemente incorporado en el establecimiento agropecuario ante un excedente de materia verde en los lotes de pastoreo y de una baja carga animal por hectárea. Las buenas condiciones climáticas que se registraron durante las últimas cinco campañas agrícolas permitieron que las pasturas implantadas produjeran un volumen de materia verde por hectárea superior al proyectado. Ante esta situación, los accionistas decidieron realizar contratos de pastaje con productores vecinos. Estos consisten en que los productores conceden, sin desprenderse de su tenencia, el derecho a que se incorporen en el campo animales para su alimentación, pagando por esta contraprestación un monto que generalmente es fijado en función del tiempo y número de vientres. La calidad del servicio de pastoreo impactará directamente en los ingresos generados en la perspectiva financiera y dependerá de las pasturas que se logren implantar para la alimentación de la hacienda, del plan sanitario aplicado y de la alineación con los proveedores de insumos.

El marmoleado o vetado es un término empleado en la industria frigorífica que se refiere al porcentaje de grasa intramuscular que presenta la carne bovina y es el principal factor que el consumidor tiene en cuenta para determinar la calidad de la carne. La grasa

intramuscular es la que le da sabor y una textura suave y jugosa a la carne, y su nivel en el músculo animal dependerá de la raza, edad de terminación y tipo de alimentación. Para su medición, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) desarrolló una escala de nueve grados de calidad, en donde las categorías Prime y Choice son las de mayor porcentaje de grasa intramuscular. El análisis del marmoleado lo realiza el frigorífico en donde se faena la hacienda comercializada y si el resultado obtenido es de una categoría Prime o Choice, la mercadería podrá ser exportada y comercializada bajo la cuota Hilton, recibiendo un mayor precio por tonelada.

La empresa se caracteriza por lograr animales precoces que alcanzan el peso mínimo de faena a los 18 meses de edad. Este atributo, junto con el nivel de marmoleado, son establecidos por los estándares de calidad de los mercados internacionales de la Unión Europea y China, principales importadores de carne argentina. La velocidad de crecimiento de un animal depende fundamentalmente de la ganancia diaria de peso que está determinada por el potencial genético, el cual difiere en función de la raza animal. Los animales criados en el establecimiento son de la raza Aberdeen Angus y se caracterizan por la gran precocidad en el proceso de engorde y un alto nivel de ganancia diaria de peso. Sin embargo, el proceso de engorde de los animales debe ser acompañado por un plan sanitario que le permita a los terneros alcanzar el aumento de peso diario y respaldado por una mejora genética continua que incorpore reproductores de alto desempeño.

Por último, la empresa tiene como objetivo producir novillos y vaquillonas que obtengan un buen rendimiento al momento de la faena. El rendimiento carnicero tiene una gran importancia económica ya que la hacienda se comercializa en venta directa a un precio por kilo de carne en gancho, controlando el peso de salida del establecimiento y los kilos de

carne resultantes de la faena que informan los frigoríficos. El rendimiento de la res, o también conocido como rendimiento al gancho, se calcula dividiendo el peso de la res por el peso vivo del animal, y en función de los kilogramos obtenidos es que se calcula el monto a pagar por animal vendido. La genética animal y la alimentación son los procesos internos que mayor impacto tienen sobre el rendimiento de la res, siendo necesario lograr el mayor posible para no recibir descuentos sobre el precio de venta.

4.3 Perspectiva de los procesos internos

En la tercera perspectiva se definieron los nueve procesos internos más importantes en la producción ganadera que permitirán alcanzar la propuesta de valor del cliente. La mayoría de ellos son procesos de producción y reproducción animal, relacionándose con los atributos de precocidad, rendimiento de faena, marmoleado y servicio de pastoreo de alta calidad. Sin embargo, el mapa estratégico también describe procesos como la alineación vertical con proveedores y la reducción de pérdidas de alimentación que permitirán controlar los costos de producción.

La alineación vertical con los proveedores consiste en generar una relación estrecha con los comercios locales para obtener un precio diferencial por la compra de insumos en grandes proporciones. A su vez, será necesario mantener un acuerdo comercial con veterinarios y contratistas para lograr una mayor disponibilidad de sus servicios en el campo cuando se requiera hacer tratamientos de terneros, cesáreas, implantación de pasturas y fertilización de cultivos para la suplementación animal. La relación con los proveedores permitirá controlar los costos de producción y ofrecer un servicio de alta calidad al contar con un equipo de profesionales disponibles para el cuidado de los animales y de la implantación de las pasturas en tiempo y forma.

Para comercializar los novillos y vaquillonas con trazabilidad en el mercado exportador, será necesario desarrollar un proceso de identificación y seguimiento animal. La trazabilidad es una herramienta fundamental para garantizar la seguridad de los alimentos y la sanidad de los animales. Para poder garantizarlas, es necesario utilizar herramientas específicas como caravanas y collares electrónicos que realizan un monitoreo inteligente sobre el animal. Aunque el proceso requiere de una inversión inicial para la compra de los dispositivos, la tecnología podría aplicarse sobre un rodeo pequeño de terneros con el fin de ir avanzando de a poco en la incorporación de la técnica en el resto de la hacienda. Complementariamente, se requiere de un procesamiento posterior de toda la información recolectada ya que es solicitada por las instituciones de comercio exterior para poder comercializar el producto final.

Por otra parte, en el mapa estratégico se identifica el objetivo de evitar pérdidas de alimentación en los procesos de cría e invernada. La reducción en las pérdidas que se producen durante la manipulación de los alimentos en la suplementación de la invernada permitirá controlar los costos de producción descritos en la perspectiva financiera. La suplementación de novillos y vaquillonas tiene lugar durante el último trimestre del proceso de invernada, con el objetivo de lograr una terminación rápida a base de grano húmedo y silaje de maíz. El alimento es producido internamente en el establecimiento, para lo cual se siembran distintos lotes con maíz y luego se cosecha y reserva en silo bolsas. En algunas ocasiones, los animales también son suplementados con alimentos balanceados que son adquiridos en bolsas de 40 kilos y almacenadas en el galpón, registrándose también pérdidas por roturas de animales y mermas en la calidad por la humedad del medio ambiente.

Durante la etapa de la alimentación propiamente dicha, mediante el uso de tractores con pala frontal se raciona el maíz desde el silo bolsa hasta los comederos de la hacienda, produciéndose pérdidas durante el recorrido. Además, también se registran mermas en la calidad del maíz reservado por roturas en los silos bolsas que producen la entrada de agua y la descomposición del alimento. Para evitar dichas pérdidas se deberán mejorar los procesos de elaboración y elección de los ambientes para instalar las reservas de alimentos, trabajar sobre la innovación en la mecánica de suplementación y calcular las raciones diarias para evitar excedentes que los animales no lleguen a consumir y deban ser desechados.

En cuanto a las mejoras en las instalaciones ganaderas, es necesario iniciar un proceso a largo plazo que contemple la adquisición de nuevos bebederos para el rodeo de cría y de comederos para la alimentación de la invernada. A su vez, también se deberán reparar los alambrados perimetrales que presentan un estado regular e instalar alambrados eléctricos internos para la división de parcelas destinadas al pastoreo rotativo de los novillos y vaquillonas. El establecimiento cuenta con instalaciones que tienen mas de 70 años de antigüedad para lo cual será necesario diseñar un proceso continuo de reformas de estructura que permita lograr las certificaciones de buenas prácticas agropecuarias para acceder a nuevos mercados internacionales.

La cría y recría de teneros se realiza bajo un sistema de pastoreo intensivo a base de forrajes perennes que tienen una duración productiva de hasta cuatro años. La implantación de pasturas de calidad con un alto nivel de materia verde por hectárea permitirá ofrecer un servicio de pastoreo y también será la base inicial de la alimentación para el rodeo de hacienda propia que producirá animales con alto nivel de marmoleado y buen rendimiento de faena. En el corto plazo, se deberán sembrar pasturas nuevas con mezcla de festuca alta

(Festuca arundinacea) y alfalfa (Medicago sativa) que permitirán producir una elevada cantidad de forraje de alta calidad sin la necesidad de agregar fertilizantes nitrogenados. A su vez, la combinación de ambas especies permite tener un buen nivel de materia verde durante todo el año, ya que la alfalfa tiene su pico de producción en el verano y la festuca durante el otoño, invierno y primavera. Para que el forraje implantado en el campo pueda producir nuevamente alimento durante el siguiente año, es necesario llevar adelante un sistema de pastoreo rotativo para respetar los tiempos de carencia y de crecimiento de cada una de las especies. En caso contrario, la pastura no alcanzará la duración de cuatro años y se deberá resembrar, produciendo un elevado aumento de los costos de producción.

El diseño de un plan sanitario a largo plazo es necesario para mantener la salud animal tanto en los rodeos de cría como de recria e invernada. Entre los procesos necesarios para lograr dicho estado sanitario se encuentran las vacunaciones preventivas de fiebre aftosa y neumonía, como así también la aplicación de tratamientos con antibióticos para combatir infecciones digestivas y parasitarias. El plan sanitario deberá contar con un cronograma de vacunación anual que deberá ser realizado todos los años por el veterinario, el personal del establecimiento y el responsable técnico. Además, dicho plan sanitario será condición necesaria para poder ofrecer un servicio de pastoreo a los productores vecinos, quienes exigen al momento de la entrega de la hacienda la presentación de la libreta sanitaria reglamentada por el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).

Desde el punto de vista de la raza animal, el factor genético se encuentra altamente relacionado con el nivel de marmoleado, la precocidad de los animales y el rendimiento de faena. Para lograr productos de alta calidad y que puedan ser exportados a los mercados internacionales se deberá realizar una mejora en la genética de los terneros nacidos en el

establecimiento. El proceso de mejoramiento racial se lleva adelante a través de la adquisición de toros de pedigree de la raza Aberdeen Angus que presenten caracteres diferenciales en sus índices DEPs (Diferencia Esperada de la Progenie). El uso de reproductores superiores permitirá, a lo largo de los años, obtener terneros de mejor rusticidad, peso al nacer, eficiencia de conversión, sanidad y calidad de factores carniceros. La compra de toros padres también podrá ser acompañada por la adquisición de vientres de pedigree con el fin de agilizar la reposición del plantel de madres que se encuentren en edad avanzada y cuya probabilidad de preñez sea baja. Sin embargo, dicho proceso es más costoso al necesitarse varias hembras para obtener terneros superiores, mientras que con la compra de un reproductor macho por año se generan múltiples nacimientos con genética superior. A mayor escala, y si los directores lo consideran necesario y rentable, la empresa podrá generar su propio rodeo independiente con genética superior que será destinado a la cría de futuros reproductores para el rodeo de hacienda general (productores de los terneros para la invernada).

En paralelo, para obtener animales precoces, es decir, vaquillonas y novillos de 18 meses de edad que alcancen el peso mínimo de faena, es necesario trabajar en procesos que mejoren la ganancia diaria de peso. Además, si los animales presentan una mayor eficiencia de conversión, se requiere una menor cantidad de alimento para producir un kilo de carne, lo que redundaría en una reducción en los costos de la suplementación. Para realizar este tipo de evaluaciones en un determinado momento del engorde se requiere medir la cantidad de alimento consumido, el peso de inicio y salida. La mejora en la ganancia diaria de peso depende de múltiples factores, muchos de ellos descritos anteriormente en los procesos de sanidad animal, mejoramiento genético y tipo de alimentación. Sin embargo, desde el punto de vista del mapa estratégico, se consideró como un proceso independiente por la importancia

que tiene el personal del establecimiento para lograr que los animales alcancen una eficiencia máxima de conversión. El horario en el que se suministra la ración, el estado físico de los alimentos y el bienestar animal al momento de la suplementación son factores que impactan sobre el proceso de transformación de la materia verde en kilos de carne y el empleado del establecimiento es responsable de brindar a la hacienda dichas condiciones.

Por último, pero no menos importante, se describe el objetivo de aumentar el porcentaje de destete, es decir, que cada vientre preñado en el establecimiento críe un ternero sano y sea destetado a los 6 meses con un peso vivo mayor o igual a 160 kilogramos. Si las vacas de cría no son preñadas o se presentan mortandades al momento del parto, no se contará con teneros para poder ser recriados y engordados durante el proceso de invernada. Es por esta razón, que el proceso de cría es uno de los más importantes del sistema productivo para obtener, al final del proceso, animales precoces con buen nivel de marmoleado y rendimiento de faena. Actualmente el porcentaje de destete en el rodeo de cría es del 83% y puede ser mayor si se logran reducir las mortandades durante los primeros días de vida del ternero, cuando la presencia del empleado del establecimiento es crucial para realizar las curaciones necesarias para lograr un buen estado sanitario. Un mayor porcentaje de preñez, de parición y de destete permite mantener el stock ganadero y evita la necesidad de tener que adquirir teneros para el proceso de invernada.

4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la última perspectiva del mapa estratégico se definieron los objetivos para el capital humano, organizacional y de información. En primer lugar, el capital humano tiene como objetivo lograr una capacitación del personal agropecuario. El establecimiento ubicado en la provincia de Buenos Aires cuenta con un empleado que cumple las funciones de peón

rural, siendo el principal responsable del cuidado de los animales. La capacitación del empleado en técnicas de bienestar animal, cría de terneros, sanidad animal y reproducción bovina le permitirán desarrollar nuevas habilidades que impacten directamente sobre el porcentaje de destete y obtener la certificación de buenas prácticas agropecuarias.

Además, también se deberá capacitarlo en un nuevo sistema de identificación animal para lograr generar en el rodeo de cría la trazabilidad de los productos finales. Los directivos de la organización no deben considerar a la capacitación como un hecho único, sino como un proceso a largo plazo y orientado a la búsqueda del mejoramiento de los conocimientos y habilidades del empleado. De esta manera, el responsable del establecimiento tendrá las herramientas necesarias para afrontar los cambios repentinos que se presenten en la producción ganadera y será el principal promotor de las mejoras necesarias que permitan aumentar la producción de carne. Desde el punto de vista financiero, la capacitación del personal también impactará en la estructura de costos ya que el desarrollo de nuevas habilidades relacionadas a la suplementación de animales y la manipulación de la ración de la invernada permitirán reducir las pérdidas de alimentos y evitar mayores costos de producción.

En segundo lugar, dentro del capital organizacional se plantea el objetivo estratégico de mejorar la comunicación entre los accionistas de Cabaña Santa Elena S.A. Actualmente, las reuniones mensuales entre los socios son escasas y no siempre se cuenta con la presencia de todos los directores cuando se toman las decisiones productivas. Si bien existe una comunicación fluida con el asesor técnico y la contadora, es necesario lograr encuentros mensuales que sean productivos y que permitan alinear la estrategia de la empresa. En primera instancia, los socios deberán debatir y desarrollar un plan estratégico que permita

mejorar las instalaciones del establecimiento, proceso que requiere de una importante inversión de dinero.

Por último, los objetivos que integran el capital de información son la incorporación de sistemas de control de gestión y la participación en los grupos CREA. La aplicación de un software de control de gestión permitirá controlar los costos de producción y realizar un mejor seguimiento de los procesos productivos para lograr la trazabilidad de los productos. Aunque es un objetivo de largo plazo, en primera instancia se podrán adoptar herramientas de gestión que faciliten la medición del desempeño de aquellos procesos que generan un mayor impacto en la estructura de costos y en la generación de ingresos. Además, es necesario mejorar el registro de las tareas administrativas y de los movimientos de caja y de venta de hacienda.

En paralelo, la participación en los grupos CREA permitirá a los directores y al asesor técnico estar vinculados con otros productores de la región y compartir experiencias tanto en la producción animal como en procesos administrativos, financieros y de gestión. La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) es una asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por empresarios agropecuarios que se organizan en distintos grupos CREA regionales para compartir experiencias y conocimientos sobre la producción agrícola. La organización ofrece capacitaciones técnicas, empresariales y metodológicas a sus miembros, mediante reuniones mensuales que se llevan adelante en los distintos establecimientos de los integrantes.

La empresa tendrá la oportunidad de obtener un conjunto de recomendaciones técnicas que serán de suma importancia para decidir cuál es la mejor forma para modificar los

procesos productivos y de innovación. En el corto plazo, el intercambio de experiencias en los grupos CREA permitirá aumentar la eficiencia de los procesos internos para mejorar la ganancia diaria de peso e incrementar el porcentaje de destete.

5. *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral

5.1 *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del indicador	
Financiera	Aumentar rentabilidad	Rentabilidad sobre activo	
	Controlar costos de producción	Contribución bruta	
	Aumentar ingresos por ventas y servicios	Ingresos por ventas de ganado	
		Ingresos por servicio de pastoreo	
Cliente	Trazabilidad de productos	Diferencial por trazabilidad	
	Establecimiento con implementación de BPA	Buenas prácticas agrícolas	
	Servicio de pastoreo de alta calidad	Pastoreo de alta calidad	
	Animales con alto nivel de marmoleado	Porcentaje de grasa intramuscular	
	Animales precoces	Edad de terminación	
	Animales con buen rendimiento de faena	Rendimiento de la res	
Procesos	Generar una alineación vertical con proveedor	Diferencial del proveedor	
	Implantar pasturas de alta calidad	Inversión en pasturas	
	Desarrollar un plan sanitario a largo plazo	Inversión en salud animal	
	Mejorar continuamente la genética animal	Aumentar el destete	Inversión en genética
			Porcentaje de preñez
			Porcentaje de parición
		Porcentaje de destete	
	Desarrollar un proceso de identificación animal	Identificación animal	
	Reducir pérdidas de alimentación	Pérdidas en alimentación	
	Mejorar las instalaciones ganaderas	Reposición de bebederos	
		Instalación de comederos	
		Reparación de alambrados	
Mejorar la ganancia diaria de peso	Ganancia diaria de peso		
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal agropecuario	Habilidades del personal	
	Mejorar la comunicación entre socios	Comunicación	
	Participar en grupos CREA	Grupos CREA	
	Incorporar sistemas de control de gestión	Control de gestión	

5.2 Ficha técnica de los indicadores

5.2.1 Rentabilidad sobre activo

Objetivo estratégico	Aumentar rentabilidad
Nombre	Rentabilidad sobre activo
Fórmula	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total}) \times 100$
Fuente de los datos	Balance General
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	10%
Alarmas	Aceptable: mayor a 8,5%
	Alerta: entre 7,5% y 8,4%
	Inaceptable: menor a 7,5%
Observaciones	-
Estado de implementación	Se calcula en base al Balance General
Responsable de fórmula	Contadora

5.2.2 Contribución bruta

Objetivo estratégico	Controlar costos de producción
Nombre	Contribución bruta
Fórmula	$(\text{Margen bruto} / \text{Ventas}) \times 100$
Fuente de los datos	Balance General
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	55%
Alarmas	Aceptable: mayor a 50%
	Alerta: entre 47% y 50%
	Inaceptable: menor a 47%
Observaciones	-
Estado de implementación	Se calcula en base al Balance General
Responsable de fórmula	Contadora

5.2.3 Ingresos por ventas de ganado

Objetivo estratégico	Aumentar ingresos por ventas y servicios
Nombre	Ingresos por ventas de ganado
Fórmula	Producción de invernada (kg) / Hectárea / Año
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	Productividad en rodeo de invernada
Frecuencia actualización	Anual
Meta	400 kg/ha/año
Alarmas	Aceptable: mayor a 380kg/ha/año
	Alerta: entre 350 y 380kg/ha/año
	Inaceptable: menor a 350kg/ha/año
Observaciones	En función del precio del mercado luego se convierten los kg producidos en ingresos en pesos
Estado de implementación	Se debe empezar a medir y controlar con mayor exactitud
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.4 Ingresos por servicio de pastoreo

Objetivo estratégico	Aumentar ingresos por ventas y servicios
Nombre	Ingresos por servicio de pastoreo
Fórmula	Ingresos en pesos / Hectárea / Año
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	Productividad en rodeo de cría
Frecuencia actualización	Anual
Meta	90 dólares/ha/año
Alarmas	Aceptable: mayor a 80 dólares/ha/año
	Alerta: entre 74 y 80 dólares/ha/año
	Inaceptable: menor a 74 dólares/ha/año
Observaciones	Se tiene en cuenta un costo por servicio de pastoreo de 0,5 dólares/kg de ternero destetado
Estado de implementación	Se debe empezar a medir y controlar con mayor exactitud
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.5 Diferencial por trazabilidad

Objetivo estratégico	Trazabilidad de productos
Nombre	Diferencial por trazabilidad
Fórmula	$(\text{Precio trazable} / \text{Precio base}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	10%
Alarmas	Aceptable: mayor a 8%
	Alerta: entre 7% y 8%
	Inaceptable: menor a 7%
Observaciones	Precio trazable se refiere al precio diferencial que el frigorífico o mercado ganadero paga por un animal que tiene trazabilidad
Estado de implementación	Se debe comenzar a implementar el indicador
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.6 Buenas prácticas agrícolas

Objetivo estratégico	Establecimiento con implementación de BPA
Nombre	Buenas prácticas agrícolas
Fórmula	Certificación Global G.A.P. (Si/No)
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	Si
Alarmas	-
Observaciones	-
Estado de implementación	Sin implementación
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.7 Pastoreo de alta calidad

Objetivo estratégico	Servicio de pastoreo de alta calidad
Nombre	Pastoreo de alta calidad
Fórmula	Kilos producidos / Hectárea
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	170 kg/ha/año
Alarmas	Aceptable: mayor a 160kg/ha/año
	Alerta: entre 149 y 159kg/ha/año
	Inaceptable: menor a 149kg/ha/año
Observaciones	-
Estado de implementación	Comenzar a cuantificar el indicador
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.8 Porcentaje de grasa intramuscular

Objetivo estratégico	Animales con alto nivel de marmoleado
Nombre	Porcentaje de grasa intramuscular
Fórmula	USDA Beef Quality and Yield Grades
Fuente de los datos	Reporte enviado por el frigorífico
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	Prime -
Alarmas	Aceptable: mayor o igual a Choice
	Alerta: entre Select - y Choice -
	Inaceptable: menor o igual a Standrad +
Observaciones	-
Estado de implementación	Comenzar a registrar los reportes enviados por el frigorífico
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.9 Edad de terminación

Objetivo estratégico	Animales precoces
Nombre	Edad de terminación
Fórmula	Edad a faena (meses)
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	18 meses
Alarmas	Aceptable: entre 18 y 20 meses
	Alerta: entre 20 y 22 meses
	Inaceptable: mayor a 22 meses
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.10 Rendimiento de la res

Objetivo estratégico	Animales con buen rendimiento de faena
Nombre	Rendimiento de la res
Fórmula	$(\text{Peso de la res} / \text{Peso vivo}) \times 100$
Fuente de los datos	Reporte enviado por el frigorífico
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	58%
Alarmas	Aceptable: mayor a 55%
	Alerta: entre 50% y 55%
	Inaceptable: menor a 50%
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.11 Diferencial del proveedor

Objetivo estratégico	Generar una alineación vertical con proveedores
Nombre	Diferencial del proveedor
Fórmula	$(\text{Costo diferencial} / \text{costo Base}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Trimestral
Meta	10%
Alarmas	Aceptable: mayor a 8%
	Alerta: entre 7% y 8%
	Inaceptable: menor a 7%
Observaciones	-
Estado de implementación	Se debe comenzar a implementar el indicador
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.12 Inversión en pasturas

Objetivo estratégico	Implantar pasturas de alta calidad
Nombre	Inversión en pasturas
Fórmula	Dólares / Hectárea
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	280 dólares/hectárea
Alarmas	Aceptable: mayor a 260 dólares/hectárea
	Alerta: entre 230 y 260 dólares/hectárea
	Inaceptable: menor a 230 dólares/hectárea
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

Objetivo estratégico	Implantar pasturas de alta calidad
Nombre	Inversión en pasturas
Fórmula	Kilos de materia seca / Hectárea / Año
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	5.500 kg/hectárea/año
Alarmas	Aceptable: mayor a 5.200 kg/hectárea/año
	Alerta: entre 5.000 y 5.200 kg/hectárea/año
	Inaceptable: menor a 5.000 kg/hectárea/año
Observaciones	El indicador se normaliza frente a los milímetros de precipitaciones acumuladas en el año
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.13 Inversión en salud animal

Objetivo estratégico	Desarrollar un plan sanitario a largo plazo
Nombre	Inversión en salud animal
Fórmula	Dólares / Vientres totales
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	11 dólares/vientre
Alarmas	Aceptable: mayor a 10 dólares/vientre
	Alerta: entre 9 y 10 dólares/vientre
	Inaceptable: menor a 9 dólares/vientre
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

Objetivo estratégico	Desarrollar un plan sanitario a largo plazo
Nombre	Inversión en salud animal
Fórmula	Tratamientos exitosos / Vientre / Año
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Trimestral
Meta	3 tratamientos/vientre/año
Alarmas	Aceptable: mayor o igual a 3 tratamientos/vientre/año
	Alerta: 2 tratamientos/vientre/año
	Inaceptable: menor a 2 tratamientos/vientre/año
Observaciones	Se define como tratamiento exitoso aquel que controla o previene una enfermedad sin la necesidad de realizar un refuerzo
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.14 Inversión en genética

Objetivo estratégico	Mejorar continuamente la genética animal
Nombre	Inversión en genética
Fórmula	Dólares / Año
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	2.000 dólares/año
Alarmas	Aceptable: mayor a 1.800 dólares/año
	Alerta: entre 1.500 y 1.800 dólares/año
	Inaceptable: menor a 1.500 dólares/año
Observaciones	Se tiene en cuenta el costo por la compra de toros de pedigree para la reposición del rodeo
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

Objetivo estratégico	Mejorar continuamente la genética animal
Nombre	Inversión en genética
Fórmula	$(\text{Toros superiores} / \text{Toros totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	50%
Alarmas	Aceptable: mayor a 40%
	Alerta: entre 30% y 40%
	Inaceptable: menor a 30%
Observaciones	Se define como toro superior aquel que animal de pedigree que presente DEPs (Diferencia Esperada de la Progenie) por encima de la media poblacional
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.15 Porcentaje de preñez

Objetivo estratégico	Aumentar el destete
Nombre	Porcentaje de preñez
Fórmula	$(\text{Vientres preñadas} / \text{Vientres totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	95%
Alarmas	Aceptable: mayor a 92%
	Alerta: entre 88% y 92%
	Inaceptable: menor a 88%
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.16 Porcentaje de parición

Objetivo estratégico	Aumentar el destete
Nombre	Porcentaje de parición
Fórmula	$(\text{Vientes paridos} / \text{Vientres totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	93%
Alarmas	Aceptable: mayor a 90%
	Alerta: entre 86% y 90%
	Inaceptable: menor a 86%
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.17 Porcentaje de destete

Objetivo estratégico	Aumentar el destete
Nombre	Porcentaje de destete
Fórmula	$(\text{Terneros destetados} / \text{Vientres totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	87%
Alarmas	Aceptable: mayor a 85%
	Alerta: entre 80% y 85%
	Inaceptable: menor a 80%
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.18 Identificación animal

Objetivo estratégico	Desarrollar un proceso de identificación animal
Nombre	Identificación animal
Fórmula	$(\text{Animales identificados} / \text{Animales totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Trimestral
Meta	70%
Alarmas	Aceptable: mayor a 65%
	Alerta: entre 50% y 65%
	Inaceptable: menor a 50%
Observaciones	Identificados: se refiere no solamente al uso de caravanas sino de un sistema de seguimiento animal
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.19 Pérdidas en alimentación

Objetivo estratégico	Reducir pérdidas de alimentación
Nombre	Pérdidas en alimentación
Fórmula	$(\text{Kilos ofrecidos} / \text{Kilos producidos}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla del Personal del establecimiento
Período medido	Mensual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	90%
Alarmas	Aceptable: mayor a 85%
	Alerta: entre 78% y 85%
	Inaceptable: menor a 78%
Observaciones	-
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.20 Reposición de bebederos

Objetivo estratégico	Mejorar las instalaciones ganaderas
Nombre	Reposición de bebederos
Fórmula	$(\text{Bebederos nuevos} / \text{Bebederos totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	60%
Alarmas	Aceptable: mayor a 50%
	Alerta: entre 40% y 50%
	Inaceptable: menor a 50%
Observaciones	Se define como bebedero nuevo a aquel que cumpla con las reglamentaciones de la certificación Global G.A.P. y con un uso menor a 8 años
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.21 Instalación de comederos

Objetivo estratégico	Mejorar las instalaciones ganaderas
Nombre	Instalación de comederos
Fórmula	Comederos / Animales en invernada
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	0,2 comederos/animal
Alarmas	Aceptable: mayor a 0,15 comederos/animal
	Alerta: entre 0,10 y 0,15 comederos/animal
	Inaceptable: menor a 0,10 comederos/animal
Observaciones	La capacidad de un comedero puede ser de hasta 5 animales
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.22 Reparación de alambrados

Objetivo estratégico	Mejorar las instalaciones ganaderas
Nombre	Reparación de alambrados
Fórmula	$(\text{Metros nuevos} / \text{Metros totales}) \times 100$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	40%
Alarmas	Aceptable: mayor a 35%
	Alerta: entre 30% y 35%
	Inaceptable: menor a 30%
Observaciones	Se define como alambrado nuevo aquel que haya sido instalado en los últimos 10 años
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico

5.2.23 Ganancia diaria de peso

Objetivo estratégico	Mejorar la ganancia diaria de peso
Nombre	Ganancia diaria de peso
Fórmula	$(\text{Peso Final} - \text{Peso Inicial}) / \text{Días}$
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Semestral
Apertura	-
Frecuencia actualización	Semestral
Meta	1,1 kg/día
Alarmas	Aceptable: mayor 920 gramos/día
	Alerta: entre 880 y 920 gramos/día
	Inaceptable: menor a 880 gramos/día
Observaciones	-
Estado de implementación	Se debe mejorar la exactitud de la medición
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.24 Habilidades del personal

Objetivo estratégico	Capacitar al personal agropecuario
Nombre	Habilidades del personal
Fórmula	(Terberos a término/Vientres totales) x100
Fuente de los datos	Planilla interna de Excel
Período medido	Anual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Anual
Meta	87%
Alarmas	Aceptable: mayor 87%
	Alerta: entre 85% y 87%
	Inaceptable: menor a 85%
Observaciones	Se considera a termino aquel ternero destetado con 160kg
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Responsable técnico y Personal del establecimiento

5.2.25 Comunicación

Objetivo estratégico	Mejorar la comunicación entre socios
Nombre	Comunicación
Fórmula	Número de reuniones mensuales
Fuente de los datos	Acta
Período medido	Mensual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	2
Alarmas	Aceptable: mayor a 1
	Alerta: 1
	Inaceptable: menor a 1
Observaciones	-
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Directores y contadora

5.2.26 Grupos CREA

Objetivo estratégico	Participar en grupos CREA
Nombre	Grupos CREA
Fórmula	Número de sugerencias empleadas por año
Fuente de los datos	Reporte de las reuniones CREA mensuales
Período medido	Mensual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	2
Alarmas	Aceptable: mayor a 1
	Alerta: 1
	Inaceptable: menor a 1
Observaciones	-
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Directores y Responsable técnico

5.2.27 Control de gestión

Objetivo estratégico	Incorporar sistemas de control de gestión
Nombre	Control de gestión
Fórmula	Porcentaje de Avance de Incorporación
Fuente de los datos	Reporte de las reuniones CREA mensuales
Período medido	Mensual
Apertura	-
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	10%
Alarmas	Aceptable: mayor a 10%
	Alerta: entre 5% y 10%
	Inaceptable: menor a 5%
Observaciones	-
Estado de implementación	No implementado
Responsable de fórmula	Directores y Responsable técnico

Conclusión

En el presente trabajo se pudieron identificar los principales objetivos estratégicos de la unidad de negocio ganadera de la empresa Cabaña Santa Elena S.A. para desarrollar un *Balanced Scorecard* que podrá ser utilizado por los directivos de la organización como una herramienta para el control de gestión de la producción agropecuaria. A su vez, el mapa estratégico diseñado demuestra de manera gráfica, para cada una de las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto de los temas estratégicos de mayor importancia en la actividad ganadera. Dichas relaciones permiten identificar cómo cada uno de los procesos internos impacta sobre los atributos de la perspectiva del cliente y genera un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, la creación de indicadores tanto financieros como productivos permitirá identificar el estado y la evolución de los procesos internos críticos para lograr la misión de la empresa y crear valor para los accionistas. La implementación de alertas en los distintos indicadores será una herramienta clave para que los directores y el responsable técnico identifiquen aquellos procesos en los cuales se deberá trabajar con un mayor esfuerzo y destinar mayores recursos.

El *Balanced Scorecard* diseñado en este trabajo es una herramienta que, en primera instancia, será el comienzo para que los accionistas de la empresa desarrollen de manera más profesional un control de gestión para la actividad ganadera. Ante la falta de un sistema de medición del desempeño y de la definición explícita de la estrategia funcional del negocio, la implementación del mapa estratégico y el *Balanced Scorecard* serán las herramientas iniciales para que los directores comiencen a alinear procesos con objetivos financieros.

Por otra parte, de ser exitosa su implementación en los próximos meses, los directores y el responsable técnico del establecimiento tendrán la capacidad de realizar modificaciones para mejorar el tablero diseñado en este trabajo, incorporando a su vez la unidad de negocio de agricultura. Finalmente, el tablero de control proveerá a los accionistas un marco conceptual y efectivo para enfocarse en las actividades que agregan mayor valor y en la administración eficiente de la ejecución de la estrategia.

Bibliografía

Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina (2019). *Informe Económico Mensual* (Número 221).

Correa, M. E., Van Hoof, B., y Núñez, G (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. Estados Unidos: United Nations Publications.

Guerrero Cuadrado, M (2011). *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.

Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (2019). *Exportaciones de carne vacuna* (Marzo 2019).

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Intercambio comercial argentino. *Informes Técnicos*, 13(117), 7-11.

Julía Igual, J.F., Server Izquierdo, R.J. (1999). Control de gestión en las empresas agrarias. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, (185), 31-55.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February 1992), 71-79.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, (January-February 1996), 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with your strategy?: Then map it. *Harvard Business Review*, (September-October 2000), 167-176.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004).** *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mallo, C., y Merlo, J. (1995).** *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid: Editorial McGraw-Hill
- Mintzberg, H. (1971).** Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, 18(2), 97-110.
- Mintzberg, H. (1978).** Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987).** The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Moltoni A.F., y Moltoni L.A. (31 julio, 2012).** La trazabilidad como estrategia de agregado de valor. *Centro de Investigación de Agroindustria, INTA*, p.6
- Montoya Restrepo, I. (2009).** La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.
- Ríos Manrique, M., Ferrer Guerra, J., Muñoz Colomina, C.I., y Martínez Vera, M.F. (2010).** El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 145-176.
- Rudi, E.R. (2013).** Desagregación de ingresos y costos en la ganadería de cría y recría bovina. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (11), 1-21.