

Trabajo Final Práctica Profesional

“Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME Agrícola”

**Alumno: Altea, Felicitas
Tutor: García, Javier Antonio
Facultad de Ciencias
Económicas, UNT
*felialtea@gmail.com***

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ÍNDICE

1.- DATOS GENERALES:	4
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	4
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:	4
4.- DIVULGACIÓN	5
5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:	5
6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:	10
7.-DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	12
1. <i>Resumen:</i>	15
2. <i>Introducción:</i>	15
3. <i>Problema:</i>	15
4. <i>Objetivos del Plan de Trabajo:</i>	16
5. <i>Marco Teórico:</i>	16
6. <i>Marco Metodológico</i>	18
7. <i>Cronograma:</i>	19
8. <i>Bibliografía</i>	19
1° INFORME DE AVANCE PP.....	21
2° INFORME DE AVANCE PP.....	22
3° INFORME DE AVANCE PP.....	23
TRABAJO DE CAMPO	25
1. <i>RESUMEN</i>	26
2. <i>INTRODUCCIÓN</i>	26
3. <i>PROBLEMA</i>	28
4. <i>OBJETIVOS DEL TRABAJO</i>	28
5. <i>MARCO TEÓRICO</i>	29
6. <i>MARCO METODOLÓGICO</i>	32
7. <i>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	34
La Empresa:	34
Estrategia:	35
Arquitectura organizacional:	35
Palancas de Control	35
Sistema de creencias:	36
Sistema de Límites:	36
Sistema de Control y Diagnóstico:	40
Sistema de Control Interactivo:	43
Tablero de Control Operativo:	45

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

Indicadores:	47
8. <i>CONCLUSIÓN</i>	53
9. <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	54
10. <i>APENDICE</i>	55
ENTREVISTA:	55

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Altea, Felicitas	Apellido y Nombres del Director: García, Javier Antonio
DNI: 39.729.788	DNI: 37.456.419
Tema: Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME Agrícola	
Opción de Práctica Profesional: Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.	
Lugar de Trabajo: Menego SRL	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

En el presente Trabajo de Práctica Profesional se elaboró una Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión. Se comenzó por la recolección de información mediante entrevistas a los miembros de la empresa, éstas fueron tanto grupales como individuales. Se realizó también investigación bibliográfica y observación directa.

Luego de haber obtenido la información inicial, se procedió al desarrollo del Trabajo de Campo. En éste se elaboró un análisis de la Arquitectura Organizacional y los Sistemas de Control. Se propuso una serie de Herramientas de Palancas de Control. Entre ellas se encuentran: Análisis FODA y VRIO; formalización de Misión, Visión y Valores; formalización del Organigrama; Diagramas de Flujo; propuesta de Sistema de Sanciones; detección de Presupuestos de diferentes tipos; e identificación de Factores Clave de Éxito.

Como último paso y profundizando, sobre todo, en el Sistema de Control y Diagnóstico, se elaboró un Tablero de Control Operativo sobre las Variables de mayor importancia para contar con claridad para la toma de decisiones.

Durante el proceso de este estudio se participó de una Reunión de Discusión con profesores y alumnos de la materia, que sirvió de puntapié para realizar mejoras en las herramientas propuestas. Hubo reiteradas reuniones con el tutor Javier Antonio García, quien, con su gran conocimiento y experiencia, pudo guiar a que este trabajo sea de alto nivel.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
	X			

El Plan de Trabajo original, concluía el trabajo con un desarrollo de Cuadro de Mando Integral. Debido a las circunstancias actuales y a la situación de la

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

empresa, no fue posible su desarrollo, ni hubiera sido posible aprovechar esta herramienta por parte de la Organización. Es por esto que, en lugar de desarrollar esta Herramienta, se decidió continuar con la elaboración de un Tablero de Control Operativo.

4.- DIVULGACIÓN

- Participación como expositor y oyente en la VIII MATILA de la FACE UNT. Ésta se realizó con modalidad virtual los días comprendidos entre el 7 y 11 de diciembre de 2020.
- Presentación en Reunión de Avance de la PP con profesores y alumnos.

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Curso de capacitación “Tablero de Mando y Control de Gestión” de la plataforma CAME Educativa.
- Reflexión Charla Ezequiel López del Río:
La charla de Ezequiel me dejó muy marcado el consejo de asistir a la mayor cantidad de entrevistas laborales posibles, aunque no estemos 100% interesados en el puesto, sobre todo para ganar experiencia y para estar mejor preparado para el día que nos toque presentarnos a una entrevista laboral de un puesto que realmente nos interese y estar seguros y tranquilos.
También reforzó mi idea de la importancia del idioma en el ámbito laboral, ya sea que nos desempeñemos como profesionales en Tucumán o en donde sea, ya que, con el mundo de hoy y la virtualidad, hay un mundo de posibilidades al alcance de un click, y no querríamos perder una gran oportunidad por no tener fresco y entrenado el idioma.
- Reflexión Charla Franco D’Andrea:
La charla de Franco me transmitió motivación para encarar la vida de un joven profesional y no tener miedo de arriesgarse, cambiar de rubro y de provincia para ir adquiriendo mayor experiencia tanto profesional como para la vida. Cada experiencia que tuvo él fue gracias a haber arriesgado y dejado atrás los miedos de empezar de cero en otro lugar.
- Reflexión Charla Maximiliano Rivadeneira:
Lo principal que Maxi me transmitió en su charla fue la importancia del Data Science en el mundo actual y sobre todo en el mundo de los negocios. Creo que fue un claro ejemplo de cómo un profesional de las Ciencias Económicas puede adaptarse y extender sus horizontes para estar siempre a la vanguardia de las nuevas técnicas y conocimientos que acercan a las Organizaciones al éxito. Es muy relevante el impacto del Data Science en la actualidad y en el futuro, y, como futuros profesionales Licenciados en Administración, debemos ser capaces de tomar esta experiencia y utilizarla como motivación para indagar en este tema.
- Reflexión Charla Santiago Bonatti:
A partir de esta charla pude reafirmar mi creencia de que uno puede tomar de su trabajo (cualquiera sea) lo que considere valioso y un aprendizaje, y

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

construir un profesional íntegro a partir de eso. El valor agregado muchas veces está en el esfuerzo y la constancia por mejorar.

Considero también que Santiago fue capaz de transmitir la importancia del área de RRHH en las empresas y en el mundo de los negocios, como así también su pasión por la profesión. Excelente ejemplo de perseverancia y resiliencia.

- Reflexión Charla Anahí Parajón Chavez:

Anahí, con su charla, logró nuevamente hacernos abrir los ojos y valorar la enseñanza que nos brinda nuestra Facultad. La alta calidad de la enseñanza y de los profesores es algo que siempre se dice y que los alumnos notamos día a día con cada materia que cursamos en la carrera. Debemos estar agradecidos de la gran herramienta que tenemos a nuestra disposición y no tener miedo de aplicar a cualquier trabajo, ya que seguramente tendremos la capacidad de llevarlo a cabo, o al menos la capacidad de APRENDER a llevarlo a cabo con facilidad gracias a los años invertidos en nuestra formación y aprendizaje.

No debemos tener miedo de ser ambiciosos y de competir con estudiantes de cualquier parte del país o del mundo. Debemos tener confianza y lanzarnos al apasionante mundo laboral que nos espera.

- Reflexión Charla Valle Jantus:

Valle en su charla nos motivó y dio esperanzas en un tema que todos los alumnos tenemos miedo siempre: "¿voy a saber hacer todo lo que me pidan en el trabajo?", esta pregunta fue respondida por ella en múltiples ocasiones y frases en las que dejó claro que los empleadores no esperan que uno sepa todo ni que tenga todas las respuestas. Siempre existirá la posibilidad de sacarnos dudas, aprender, desaprender y construir nuestro conocimiento con herramientas que vayan más allá de lo aprendido en el ámbito académico de nuestra carrera. No debemos tener miedo o vergüenza a preguntar sobre los temas que nos generen dudas o inquietudes de algún tipo.

Valle actualmente tiene mucho contacto con clientes muy diferentes entre sí, y sortea esa dificultad con ligereza, y esto es, además de gracias a sus amplias capacidades personales, fruto de haber estudiado una carrera que nos obliga constantemente a ser resilientes, no resistir al cambio y poder moldearnos a la situación problemática que se nos presenta en el momento.

- Reflexión Charla Pilar Fernández Fiorenza:

Pilar, en su charla, me motivó, con sus palabras y experiencias, a no tener miedo a la diversificación, tanto en lo estudiantil como en lo laboral. Un gran miedo que siempre tuve fue el de "elegir mal" el área en la que profundizaría tanto en los estudios como en las elecciones del mundo laboral. Me demostró que se puede ser versátil y que la carrera que estudiamos es muy rica en ese sentido. Debemos tenerle menos miedo a las "malas elecciones" ya que todas serán aprovechadas de alguna forma y servirán a lo largo de la vida.

- Reflexión Charla Milagro De La Rosa:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La charla de Mili, trajo a mi cabeza el pensamiento de estar agotando energías siempre en mi desarrollo profesional y como estudiante, y muy poca energía en tratar de buscar un equilibrio entre lo que realmente me hace bien y trae tranquilidad a la mente. Surge así la duda de ¿estará siendo/dando mi 100% en lo que me esfuerzo? Y la respuesta va claramente de la mano con el "No Equilibrio" en el que nos vemos sumergidos muchas veces por ser (tal vez muy) ambiciosos.

Me llamó la atención su ambición y valentía para moverse en el mundo laboral, si imitamos tan solo algunas de sus ideas y formas de actuar estoy segura de que llegaremos lejos.

Por otra parte, haciendo referencia al comentario del profesor Rospide, nuestro logro de objetivos y los lugares en donde terminamos desempeñando nuestra profesión, son claro resultado de nuestras decisiones y esfuerzos.

- Reflexión Charla Matías Heluani:

La charla de Matías me pareció muy interesante y me invita nuevamente a reflexionar sobre la importancia de la programación en el mundo laboral, tanto actual como futuro. Esto nunca fue un área que me llame la atención pero con estas charlas pude ver el gran impacto que tiene a nivel mundial. Por otro lado, haciendo referencia al comentario de Matías de que lo ideal es ser proactivos y no reactivos, aplicándolo a la vida, yo creo que hay que tener un poco de ambos. Ser constantemente proactivos, pero si algo ocurre y cambia el rumbo de nuestros planes, tener la capacidad de ser reactivos y reaccionar rápidamente a esto que ocurre.

¡Gran predisposición, y muy buena dinámica! muchas gracias Matías!

- Reflexión Charla Martín Gonçalves:

La charla de Martín me resultó muy enriquecedora por un concepto que creo que yo tenía bastante "romantizado" que es el de saber lo que uno busca y ser fiel a los propios objetivos y desafíos. Martín en el momento que no se sintió cómodo ni desafiado en su puesto decidió cambiar de rumbo y no tuvo miedo de esto. Creo que es un gran ejemplo de que hay que ser fiel a uno mismo y muchas veces apostar por algo nuevo.

- Reflexión Charla Pablo Graneros:

De la charla de Pablo surge una reflexión sobre la trayectoria que tuvo que transitar hasta llegar a un puesto que realmente disfrute y que sea el "soñado". Creo que comúnmente, esperamos salir al mundo laboral y automáticamente encontrar un puesto que nos desafíe, nos enseñe y que sea el que "siempre quisimos". El llegar a un puesto que cumpla con estas características y en el que podamos aplicar cada vez más lo aprendido en la carrera, es cuestión de tiempo, paciencia, saber tomar riesgos y mucho esfuerzo. Nada es casual.

- Reflexión Charla Karen Handl:

Me pareció muy buena y sincera la charla de Karen, es importante saber que en la vida y el mundo laboral siempre tendremos desiertos, no siempre quedaremos para los puestos que queramos y nos hayamos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

preparado y no será el fin del mundo. Hay que saber levantarse y seguir intentando.

Por otro lado, debo destacar lo que ella mencionó sobre especializarse. Es importante hacerlo y elegir el rubro que más nos apasione. Esto nos dará un valor agregado especial y nos hará más competitivos.

- Reflexión de la clase 1: Un acercamiento integrado de las orientaciones de la empresa:

Me pareció una excelente forma de comenzar el seminario, fue muy interesante el análisis de Patricio sobre la evolución del enfoque que tenían las empresas para considerarse medianamente exitosas o "sobre ruedas" y me parece que hoy en día no existe (o no perdura) la empresa que no intenta o no busca en cierta forma influir en el Triple Impacto y generar un cambio.

Con respecto a esto, siempre pienso que la empresa que se considera Responsable tanto con el medio ambiente como con la sociedad, tiene que buscar ser responsable en toda su Cadena de Valor y exigir en cierta forma a sus proveedores y encargados de la distribución y venta (si corresponde) que busquen ser empresas B, para así crear una red de Responsabilidad coherente.

- Reflexión de la clase 2: Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa:

Este encuentro me resultó sumamente interesante, por dos cosas puntuales:

1- la reafirmación de la gran importancia del Factor Humano en las empresas y cómo esto evolucionó a través del tiempo, pasando de ser un factor más a ser el factor clave. Los miembros de las organizaciones que tienen claro esto sentimos valorado nuestro trabajo y estamos (generalmente) felices con el trato que se le da al personal y eso repercute directamente en la productividad.

2- La presencia de Agustín en la charla, su experiencia y su emprendimiento son claros ejemplos de que hoy en día el valor agregado muchas veces está en la concientización en un mundo que poco a poco abre los ojos frente a un problema tan grande y que nos atraviesa a todos. Excelente aporte a la sociedad.

- Reflexión clase 3: Las condiciones de comunión e instrumentos de la orientación social empresaria:

Este seminario me resultó muy valioso, fue muy enriquecedor y sirvió para abrir un poco los ojos de la ambición por el ganar plata "como sea" y ver que el mundo y los negocios (por suerte) están cambiando y uno debe ir con ellos y potenciar a que lo sigan haciendo. En este encuentro en particular, destaco la importancia de los 3 pilares de la comunión: el diálogo, la confianza y la reciprocidad. Por suerte, considero que actualmente me encuentro en una empresa que hace uso de los mismos y

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

doy fe de que el resultado es un círculo virtuoso de buena predisposición y gran eficiencia.

- Reflexión clase 1: Una nueva lógica de competencia:
Este primer encuentro del segundo seminario me resultó muy atractivo e interesante, pude reafirmar la idea de que invertir en I+D+i es muy importante en las empresas de presente pensando y apostando al futuro y teniendo en cuenta el contexto tan cambiante en el que nos vemos obligados a competir. El hecho de estar inmersos en un ambiente VICA nos obliga, como personas y como empresas, a estar constantemente pensando en el cambio, y constantemente cambiando para poder perdurar en el tiempo y continuar siendo competitivos.
- Reflexión clase 2: Directrices organizacionales:
Me pareció muy bueno y enriquecedor este encuentro. Debo destacar (nuevamente) que quedó en evidencia la gran importancia de innovar y no quedarse en la comodidad.
Las empresas deben estar atentas a los cambios y avances tecnológicos y evaluar correspondientemente en qué decisiones, tareas y puestos es realmente conveniente y necesario reemplazar a las personas, y aprovechar la eficiencia derivada de esto. La tecnología puede ser tanto un enemigo como un amigo y las empresas deben potenciarlo lo más posible en el término de "amigo".
La necesidad de las empresas de simplificarse, es una realidad. La burocracia innecesaria produce pérdidas y enlentece los procesos.
- Reflexión clase 3: Ecosistema de negocios:
Me parece sumamente interesante el concepto planteado sobre Ecosistemas de Negocios, es algo de lo que nunca había escuchado hablar y que tiene mucho sentido, si lo pensamos, como mecanismo para subsistir y atender las necesidades de los clientes de una manera eficiente y que sea en términos de win-win. De aquí parte la idea de que ya no será viable para una empresa que participe en un ecosistema de negocios pensar en términos de lo que le sea conveniente como unidad, sino que deberá entrelazarse con las demás. Muy interesante este concepto, me invita a seguir investigando sobre este tema. Muy valioso encuentro.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Aprovecho este espacio para recalcar la gran importancia y utilidad que tiene la materia de Práctica Profesional en la carrera. Para mí particularmente, fue un proceso de mucho aprendizaje y crecimiento tanto personal como profesional. Destaco a mi Director, el profesor Javier Antonio García, que siempre me motivó y me guio para que este trabajo fuera excelente y pueda ser aplicado en la empresa. Es un espacio muy rico para aprender cosas nuevas y llevar a la práctica todo lo aprendido durante los años anteriores. Fue algo muy apasionante y desafiante este proceso y me siento muy agradecida con la Facultad y los profesores por todas las herramientas y habilidades adquiridas.

El hecho de haber salido al mundo laboral antes de recibirme, me aclaró la sospecha de que había elegido la carrera adecuada. Amplia, aplicable a cualquier situación u organización, desafiante, apasionante y en continuo cambio y actualización.

Agradezco a los profesores de la materia por su dedicación y por generar el espacio para convertirnos en grandes profesionales. Sin dudas el Licenciado en Administración graduado de la Universidad Nacional de Tucumán tiene un valor añadido por haber egresado de ésta.

Firma del Estudiante _____ Fecha _____

Aclaración _____

Firma del Director _____ Fecha _____

Aclaración _____

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El plan de trabajo propuesto por Felicitas se cumplió casi en su totalidad. Los tiempos cortos de trabajo y el hecho de comenzar en una empresa en la cual la cultura de la medición era escasa, provocaron girar el tema desde la formulación de un CMI, hacia un tablero de control operativo.

El trayecto de su Práctica Profesional demandó creatividad y versatilidad para ir adaptando la teoría a la práctica de la empresa. Como producto final, pudo proponer un tablero de control operativo, el cual monitorea los principales factores clave de éxito de la empresa. Abordó su trabajo desde una perspectiva cualitativa, desarrollando sus habilidades de comprensión e interpretación, lo cual representa una competencia fundamental en el rol de una Licenciada en Administración.

Felicitas presentó un adelanto de su trabajo en una Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional. Cumplió con las reuniones de tutoría necesarias para llevar a cabo el cronograma de trabajo, demostrando compromiso y ganas de llevar a la empresa un cambio necesario. Participó como disertante en la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, en donde demostró solvencia y un gran conocimiento sobre la empresa objeto de estudio en su video explicativo.

Se destaca el respeto, la motivación y la actitud con la cual se llevó a cabo el trayecto, además del desarrollo de una comunicación fluida con su director. La predisposición para la lectura de nueva bibliografía y para la aplicación de nuevas herramientas, sugeridas fuera del plan de trabajo original, posibilitaron enriquecer el proceso de formación durante la Práctica Profesional. Además, se reconoce el esfuerzo que requiere estudiar y trabajar.

Por último, cabe mencionar el compromiso asumido por la estudiante en un contexto completamente atípico y complicado por la pandemia.

Es por todo lo citado, que el desempeño de Felicitas se valora como muy satisfactorio.

Fecha: 11/12/2020

Firma del Director:



Aclaración: Javier Antonio García

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.-DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

- Participación en la VIII MATILA

¡ BIENVENIDOS A LA VIII MATILA!

Your progress

VIII MATILA
Nuestra Acechencia de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Exposición de Trabajos en el Aula Virtual

Presentación de trabajos:

- Control de Gestión
- Prácticas Profesionales LA

ORGANIZADO POR





07 al 11 de Diciembre 2020

MESA 1

	VIII MATILA		MESA 1
Código	Asignatura	Nombre del trabajo	Apellido y Nombre
PP 11	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola	Añel, Felicitas
PP 12	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	labores de comando operativo - Grupo San Agustín	Made Jofre, Mariano Javier
PP 13	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Herramientas de gestión interna aplicadas en una pyme	Nard, Andrea Guadalupe
PP 14	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Formulación de un modelo de negocios mediante la metodología Canvas	Serón, Ingrid Dalana
PP 15	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Análisis de costos en una clínica oncológica mediante costo ABC	Zarbo, María Belén
PP 14	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Gestión de inventarios aplicado a un hospital Público	Spejo, María Virginia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

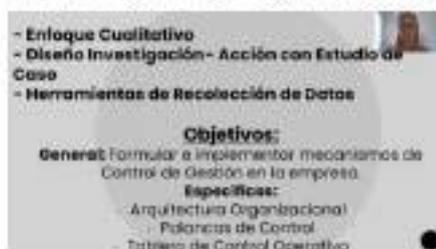
 PP 11 - Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola

 PP 11 - Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola

VIII MATILA Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Dashboard / My courses / VIII MATILA / MESA 1 / PP 11 - Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola

PP 11 - Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME agrícola



- Enfoque Cualitativo
- Diseño Investigación- Acción con Estudio de Caso
- Herramientas de Recolección de Datos

Objetivos:
General: Formular e implementar mecanismos de Control de Gestión en la empresa.
Específicas:
- Arquitectura Organizacional
- Políticas de Control
- Tablero de Control Operativo

Link del video: <https://www.youtube.com/watch?v=O5IN6650SpY>

- Participación en Curso de Capacitación “Tablero de Mando y Control de Gestión” de CAME Educativa.



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PLAN DE TRABAJO:



PROPUESTA DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA PYME AGRÍCOLA



ALUMNO: FELICITAS ALTEA

D.N.I: 39.729.788

PROFESOR TITULAR: LIC.
JAVIER ANTONIO GARCÍA

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Plan de Trabajo

1. Resumen:

La modalidad elegida para este trabajo es la Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.

El presente trabajo se enfocará en una Propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión en una PyMe agrícola que opera en las provincias de Tucumán y Catamarca, teniendo su sede administrativa en Yerba Buena.

Para llevar a cabo este trabajo, se trabajará con la participación activa de la Gerencia y Directorio de la empresa. Los mismos, mostraron gran interés en que este trabajo se lleve a cabo para luego poder aplicarlo a la organización.

Se comenzará analizando las herramientas de Arquitectura Organizacional y de Palancas de Control mediante la observación directa, entrevistas en profundidad y encuestas estandarizadas a los miembros de la empresa.

Se formulará un análisis de Cuadro de Mando Integral, junto con un Mapa Estratégico

La idea principal de este estudio es potenciar una empresa con gran ambición de crecimiento y posibilidades de ampliación de hectáreas productivas y de nuevos rubros dentro del sector.

Se utilizará un enfoque Cualitativo, ya que, si bien se presentará una propuesta de indicadores dentro del CMI, no se medirá en esta instancia.

- **Palabras clave:**

Agrícola - Control de Gestión - PyMe - CMI - Palancas de Control.

2. Introducción:

Las empresas agrícolas, comúnmente, no presentan gran estructuración ni estandarización. Los controles que se llevan a cabo no son exhaustivos y en gran medida son muy difíciles de realizar cuando el área productiva y el área administrativa no se encuentran en el mismo lugar físico.

La organización sobre la que se realizará este estudio, cuenta con muchos años de trayectoria en el rubro. Pero con la particularidad de haber pertenecido a un grupo mayor de socios y de rubros, que, al dividirse, hicieron necesaria una reestructuración de la misma. Es por esto, que hace tan solo un año, la empresa opera en las condiciones que lo hace actualmente, siendo sumamente necesaria la aplicación de herramientas de Control de Gestión con el fin de establecer una Estrategia comercial, objetivos claros y de esta manera, guiar la toma de decisiones gerencial hacia el crecimiento y orden que se buscan.

3. Problema:

La importancia del Control de Gestión recae en influir sobre la organización para lograr los objetivos de manera que estos estén alineados con la estrategia y, así, lograr congruencia dentro de la organización. Forma parte del proceso de formulación e implantación estratégica.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Con un sistema de control bien formulado, se guiará a los individuos a que con la toma de decisiones no busquen únicamente su propio beneficio, sino, a su vez, el de la empresa.

Debe existir un equilibrio y una conjunción entre el control formal y el informal. Ambos tipos conviven y se refuerzan en toda la organización ya que ambos son necesarios.

El problema u oportunidad es que debido al reciente nacimiento de la empresa y a la poca estructuración que presenta una PyME de producción y comercialización agrícola, existe la necesidad de presentar a los directores una propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión para, de esta forma, guiar la toma de decisiones gerencial a la estrategia comercial de la organización.

4. **Objetivos del Plan de Trabajo:**

- **Objetivo general:** Formular e implementar mecanismos de control de gestión en la empresa.

- **Objetivos específicos:**
 - Efectuar el análisis de la Arquitectura Organizacional.
 - Diagnosticar los sistemas de control de gestión, mediante el análisis de las palancas de control.
 - Formular un modelo de Cuadro de Mando Integral.

5. **Marco Teórico:**

5.1 **Control de gestión:**

El *control* es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación.

El *Control de Gestión* es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos sean obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. (Perez-Carballo Veiga, 2013)

5.2 **Estrategia:** La estrategia marca la dirección en la que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas. Las estrategias se encuentran en dos planos: 1) estrategias de la organización (*dónde* competir); 2) estrategias para las unidades comerciales de la organización (como crear y mantener una ventaja competitiva en todas las industrias en que la compañía decidió competir. (Anthony y Govindarajan, 2007)

5.3 **Palancas de control:**

Sistema de control administrativo: son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Sistema de creencias:** es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. este sistema se crea y comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y declaraciones de propósitos.
- **Sistema de límites:** demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. Dictaminar como cada individuo debe desempeñar sus tareas, destruiría la iniciativa y la experimentación personales que subyacen en la actividad de búsqueda creativa. Por esto se establecen los límites marcando lo que los trabajadores *no* deben hacer y se apoyan en la creatividad individual para buscar formas de crear valor dentro de estos límites. Deben establecerse límites a la conducta comercial y límites estratégicos.
- **Sistema de control y diagnóstico:** son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.
 - **Variables críticas de rendimiento:** son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito.
- **Sistema de control interactivo:** son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse y regular personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan esos sistemas para activar la investigación. Los sistemas de control interactivo concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización. Brindan marcos de referencia, o temarios para el debate, y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina. (Robert Simons, 1995)

5.4 **Sistema de control:**

El Sistema de Control se compone de:

- La Estructura
- El Proceso
- El Sistema de Información

La Estructura hace referencia al ámbito organizativo en el que se desarrolla, es decir, al conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control. Se les denomina *centros de responsabilidad*.

El Proceso se refiere al conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control. Consta de ocho fases:

- 1- Formulación de los objetivos y planes de actuación.
- 2- Asignación de responsables de su cumplimiento.
- 3- registro y medición de los resultados obtenidos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- 4- Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas.
- 5- Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables.
- 6- Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una.
- 7- Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable.
- 8- Control y seguimiento de la implantación de las acciones correctas.
El Sistema de Información emite los informes de resultados, informes de control, y permite que la información fluya por toda la organización y esté disponible al momento de necesitarla.
(Pérez-Carballo Veiga, 2013)

- 5.5 Cuadro de mando integral:** es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El Cuadro de Mando Integral traduce la Misión y la estrategia en una serie de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. proporciona una estructura, un marco y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Kaplan y Norton 2002)
- **Mapa estratégico:** proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de generación de valor. Cuenta con cuatro perspectivas: perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton 2001)

6. Marco Metodológico

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo. Se realizará un estudio de caso, con un diseño de investigación-acción.

En principio, se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Focus Group.
- Revisión bibliográfica.
- Revisión de bases de datos.

El muestreo será de tipo no probabilístico, o dirigido.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7. Cronograma:

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de la bibliografía	■															
Elaboración de instrumentos de recopilación de datos y entrevistas con expertos		■	■													
Análisis de la información recopilada				■	■											
Elaboración de las Herramientas de control de gestión implicadas						■	■	■	■	■	■					
Reunión de discusión final con Directores y Gerencia												■				
Redacción de conclusiones													■			
Informe final															■	

Justificación de horas:

- Elaboración del Plan de Trabajo: 20 horas
- Elaboración de tres Informes de Avance: 20 horas cada uno (60 horas en total)
- Elaboración del Informe Final: 20 horas
- Trabajo en la empresa: 300 horas

8. Bibliografía

- *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición. Robert S. Kaplan David P. Norton.
- *Palancas de Control*. Simons, Robert. 1995.
- *Mapas Estratégicos*. - Robert S. Kaplan David P. Norton. 2001.
- *Control de Gestión Empresarial*. Pérez-Carballo Veiga. 2013.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- *Metodología de Investigación*. Sexta edición. Roberto Hernández Sampieri. Editorial Mc Graw Hill. 2016.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1° informe de Avance PP

Nombre del trabajo: Propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión en PyME agropecuaria.

Alumno: Altea Felicitas. DNI: 39729788

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Presentación del Plan de Trabajo.
- Lectura de bibliografía sobre análisis organizacional en PyMES.
- Lectura de bibliografía de la materia Control de Gestión.
- Contacto con gerentes y directivos de la empresa para plantear la idea de realizar el trabajo final sobre el tema propuesto en el Plan de Trabajo.
- Propuesta a gerentes y directivos de realizar una entrevista exhaustiva para recabar información sobre la empresa.
- Participación en reuniones y observación directa de la empresa.
- Realización de anotaciones cotidianamente sobre información que resultará valiosa para el desarrollo de las herramientas.
- Inicio de preparación de la entrevista grupal e individual con directivos y gerentes.
- Identificación de las principales actividades realizadas y de las unidades de Negocios.
- Contacto con el Tutor vía mail.
- Inscripción en un curso a distancia de una duración de 4 semanas sobre “Tablero de Comando y Control de Gestión” en la plataforma CAME educativa, Curso recomendado por mi Tutor.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

2° informe de Avance PP

(mes de octubre)

Nombre del trabajo: Propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión en PyME agrícola.

Alumno: Altea Felicitas. DNI: 39729788

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Contacto con el Tutor vía mail.
- Reuniones con el Tutor vía Zoom.
- Participación de un curso a distancia de una duración de 4 semanas sobre “Tablero de Comando y Control de Gestión” en la plataforma CAME educativa, Curso recomendado por mi Tutor.
- Entrevista grupal a los Directivos/Concejo.
- Procesamiento de la información recabada.
- Reuniones con Gerente Administrativo para aclarar dudas.
- Desarrollo de parte de Palancas de Control.
- Elaboración de la propuesta de Misión, Visión y Valores.
- Estrategia planteada.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

3° informe de Avance PP

(mes de noviembre)

Nombre del trabajo: Propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión en PyME agrícola.

Alumno: Altea Felicitas. DNI: 39729788

Tutor: Lic. Javier Antonio García

Actividades realizadas:

- Contacto con el Tutor vía mail.
- Reuniones con el Tutor vía Zoom.
- Finalización y aprobación de un curso a distancia de una duración de 4 semanas sobre “Tablero de Comando y Control de Gestión” en la plataforma CAME educativa, Curso recomendado por mi Tutor.
- Reuniones con Gerente Administrativo para aclarar dudas.
- Finalización del desarrollo de Palancas de Control.
- Elaboración de la propuesta de Organigrama.
- Elaboración de la propuesta de Matriz FODA.
- Participación de Reunión de Discusión.
- Avance de desarrollo de Tablero de Comando.

Trabajo Final Práctica Profesional

“Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME Agrícola”

**Alumno: Altea, Felicitas
Tutor: García, Javier
Antonio
Facultad de Ciencias
Económicas, UNT
*felialtea@gmail.com***

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Trabajo de Campo

ÍNDICE

1.RESUMEN	26
2.INTRODUCCIÓN.....	26
3.PROBLEMA.....	28
4.OBJETIVOS DEL TRABAJO	28
5.MARCO TEÓRICO.....	29
6.MARCO METODOLÓGICO	32
7.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	34
LA EMPRESA:	34
ESTRATEGIA:.....	35
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL:	35
PALANCAS DE CONTROL.....	35
<i>Sistema de creencias:</i>	36
<i>Sistema de Límites:</i>	36
<i>Sistema de Control y Diagnóstico:</i>	40
<i>Sistema de Control Interactivo:</i>	43
TABLERO DE CONTROL OPERATIVO:.....	45
Indicadores:.....	47
8.CONCLUSIÓN	53
9.BIBLIOGRAFÍA	54
10.APENDICE.....	55

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1. RESUMEN

La modalidad elegida para la elaboración de este trabajo fue la Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real.

El presente estudio está enfocado en una propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión en una PyMe agrícola que opera en las provincias de Tucumán y Catamarca, siendo su sede Administrativa en Yerba Buena, Provincia de Tucumán.

Para llevarlo a cabo, se trabajó con la participación activa de la Gerencia y Consejo Directivo de la empresa. Ellos mostraron gran interés en que este estudio sea desarrollado, para luego ser aplicado a la organización.

Se comenzará analizando las herramientas de Arquitectura Organizacional y de Palancas de Control mediante la observación directa y entrevistas en profundidad, tanto grupales como individuales. También se formulará una propuesta de Tablero de Mando Operativo teniendo en cuenta los Factores Clave del Éxito de la empresa.

La idea principal de este trabajo, es potenciar una empresa con gran ambición de crecimiento y posibilidades de ampliación, tanto de hectáreas productivas, como de nuevos rubros dentro del sector.

Se utilizará un enfoque cualitativo, ya que, si bien se presentará una propuesta de indicadores dentro del CMI, no se realizará dicha medición en esta instancia.

Palabras Clave: Agrícola – Control de Gestión – Tablero de Mando – PyME – Palancas de Control.

2. INTRODUCCIÓN

Las empresas agrícolas, comúnmente, no presentan gran estructuración ni estandarización. Los controles que se llevan a cabo no son exhaustivos y, en gran medida, son muy difíciles de realizar cuando el área productiva y el área administrativa no se encuentran en el mismo lugar físico.

Menego SRL se dedica a la producción y comercialización agrícola en las provincias de Catamarca y Tucumán. Sus cultivos varían entre caña de azúcar y distintos tipos de granos como soja, maíz, poroto y trigo.

Esta Institución cuenta con un Área Administrativa ubicada en Yerba Buena, Tucumán, que sirve de soporte al Área Productiva.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La organización sobre la que se realizará este estudio, cuenta con muchos años de trayectoria en el rubro, pero con la particularidad de haber pertenecido a una empresa más grande y dedicada a una extensa gama de actividades. Hace tan solo un año, dicha institución se dividió. Gran parte de las personas que conforman Menego pertenecían a ésta, por lo que cuentan con muchos años de experiencia.

Al reestructurarse, hizo sumamente necesaria la aplicación de herramientas de Control de Gestión con el fin de establecer una estrategia comercial y objetivos claros para, de esta manera, guiar la toma de decisiones gerencial hacia el crecimiento y orden deseados.



Imagen 1: Sector productivo de granos, Provincia de Catamarca

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3. PROBLEMA

La importancia del Control de Gestión recae en influir sobre la organización para lograr los objetivos de manera que estos estén alineados con la estrategia y, así, lograr congruencia dentro de la misma. Forma parte del proceso de formulación e implantación estratégica.

Con un sistema de control bien formulado, se guiará a los individuos a que a través de la toma de decisiones no busquen únicamente su propio beneficio, sino a su vez, el de la empresa.

Debe existir un equilibrio y una conjunción entre el control formal y el informal. Ambos tipos conviven y se refuerzan en toda la organización ya que los dos son necesarios.

El problema u oportunidad se radica en que debido al reciente nacimiento de la empresa y a la poca estructuración que presenta una PyME de producción y comercialización agrícola, sumados a la falta mecanismos formales de control, al desconocimiento sobre los Factores Clave de Éxito, y a la falta de claridad para la toma de decisiones, existe la necesidad de presentar a los directores una propuesta de aplicación de herramientas de Control de Gestión para guiar la toma de decisiones gerencial a la estrategia comercial de la organización.

4. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- **Objetivo general:** Formular mecanismos de Control de Gestión para la empresa.
- **Objetivos específicos:**
 - Efectuar el análisis de la Arquitectura Organizacional.
 - Diagnosticar los Sistemas de Control de Gestión, mediante el análisis de las Palancas de Control.
 - Formular un modelo de Tablero de Mando Operativo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

5. MARCO TEÓRICO

Control de gestión:

Es una serie de herramientas de gran utilidad para guiar la toma de decisiones gerencial a la estrategia comercial de las organizaciones. Éstas van desde herramientas de utilidad operativa a utilidad estratégica, en muchos casos combinando ambas.

“El *control* es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación.

El *Control de Gestión* es la función por la cual la Dirección se asegura de que los recursos sean obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.” (Perez-Carballo Veiga, 2013)

Estrategia:

Ésta marcará el camino y la forma en que la empresa creará valor para sus clientes y sobre cómo desarrollará y mantendrá una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

“La estrategia marca la dirección en la que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas. Las estrategias se encuentran en dos planos:

1) estrategias de la organización (*dónde* competir);

2) estrategias para las unidades comerciales de la organización (como crear y mantener una ventaja competitiva en todas las industrias en que la compañía decidió competir.)”

(Anthony y Govindarajan, 2007)

Palancas de control:

Las Palancas de Control son una herramienta muy práctica y valiosa para cualquier empresa ya que brinda cuatro pilares en los que debe apoyarse ésta para funcionar correctamente. Estos pilares se refieren a los lineamientos morales y aspiraciones a futuro, controles y mediciones de las Variables Críticas del Rendimiento, límites en la toma de decisiones y el comportamiento, y al análisis de la empresa en términos estratégicos, entre otras cosas.

A continuación, se presentan las definiciones de estos sistemas según Simons:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **“Sistema de control administrativo:** son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización.

- **Sistema de creencias:** es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten.

Este sistema se crea y comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y declaraciones de propósitos.

- **Sistema de límites:** demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. Dictaminar cómo cada individuo debe desempeñar sus tareas, destruiría la iniciativa y la experimentación personales que subyacen en la actividad de búsqueda creativa. Por esto se establecen los límites marcando lo que los trabajadores *no* deben hacer y se apoyan en la creatividad individual para buscar formas de crear valor dentro de estos límites.

Deben establecerse límites a la conducta comercial y límites estratégicos.

- **Sistema de control y diagnóstico:** son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

- **Variables críticas de rendimiento:** son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito.

- **Sistema de control interactivo:** son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse y regular personalmente las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan esos sistemas para activar la investigación. Los sistemas de control interactivo concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización. Brindan marcos de referencia, o temarios para el debate, y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina.”

(Robert Simons, 1995)

Sistema de control:

Los Sistemas de Control son de gran importancia en las organizaciones, dan un orden y una base firme para que el giro de la actividad no desestabilice a la misma.

“El Sistema de Control se compone de:

- La Estructura
- El Proceso
- El Sistema de Información

La Estructura hace referencia al ámbito organizativo en el que se desarrolla, es decir, al conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control. Se les denomina *centros de responsabilidad*.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El Proceso se refiere al conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control. Consta de ocho fases:

9- Formulación de los objetivos y planes de actuación.

10- Asignación de responsables de su cumplimiento.

11- Registro y Medición de los resultados obtenidos.

12- Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas.

13- Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables.

14- Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una.

15- Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable.

16- Control y seguimiento de la implantación de las acciones correctas.

El Sistema de Información emite los informes de resultados, informes de control, y permite que la información fluya por toda la organización y esté disponible al momento de ser necesaria.”

(Pérez-Carballo Veiga, 2013)

Tablero de Comando Operativo:

El Tablero de Control traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de dicha estrategia. Como su nombre lo indica, es una herramienta de utilidad mayormente operativa que, en el fondo, da el puntapié de la medición y control de las variables de importancia relevante.

“El Tablero de Comando es la representación gráfica de la medición de los índices derivados de los objetivos estratégicos.” (Carlos A. Baldelli, 2010)

“Un Tablero debe informar los indicadores básicos y clave de la empresa, independientemente de que se estén o no haciendo iniciativas para mejorarlos. Un Tablero debe presentar en segundo plano aquellos indicadores que son factores de los indicadores básicos y clave.” (Luis Gómez Bravo, 2011)

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Semaforización:

Ésta es una forma de representar gráficamente el comportamiento de una variable o ratio. Es una expresión que identifica a un indicador y manifiesta lo que se espera de su comportamiento, lo deseable, lo no tan deseable y lo considerado alarmante.

En este caso, se utilizarán los colores rojo, amarillo y verde para señalar las salidas. Estos colores son una forma de simbolizar un resultado inaceptable para el indicador (rojo), un resultado cercano a ser considerado inaceptable (amarillo), y el resultado óptimo (verde).

La gran utilidad gerencial que tiene esta herramienta es la de brindar claridad en las variables más relevantes de los procesos para que las decisiones que se tomen sean correctamente fundadas en información real.

Haciendo uso de esta herramienta que sirve de complemento y es parte del Tablero de Control, estamos en presencia de un mecanismo de Administración por Excepción. Éste consiste en dedicar recursos a la detección de variables o factores que se encuentran fuera de los parámetros considerados permisibles u óptimos.

Cuadro de mando integral:

Es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. En éste se vincula a los Factores Clave de Éxito y a los Objetivos Estratégicos con indicadores e iniciativas que “bajarán a tierra” estos conceptos un tanto abstractos y harán posible su ejecución en la cotidianeidad.

“El Cuadro de Mando Integral representa la Misión y la estrategia en una serie de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. proporciona una estructura, un marco y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.” (Kaplan y Norton 2002)

6. MARCO METODOLÓGICO

Para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que, si bien se propone indicadores, no se implementan en esta instancia.

Se realizó un estudio de caso, con un diseño de investigación-acción.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Entrevistas grupales a uno de los Directores, los Gerentes de Administración y Producción, y al Jefe del Sector Caña.
- Entrevistas individuales con el Gerente Administrativo y con el Gerente de Producción.
- Observación directa de la organización y sus procesos.
- Revisión de datos históricos y presupuestados.
- Revisión bibliográfica.
- Revisión de bases de datos.

El muestreo será de tipo no probabilístico, o dirigido.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Empresa:

La empresa en la que se aplicará este trabajo de campo, se dedica a la producción y comercialización agrícola, y está situada en las provincias de Catamarca y Tucumán, en los departamentos de Santa Rosa y Aguilares. Produce granos y caña de azúcar. Desempeña su actividad en el rubro hace ya mucho tiempo, contando con la particularidad de haber pertenecido a una organización mayor, y haberse separado hace tan sólo un año. Por esta razón, se encuentra reiniciándose: reorganizando procesos, y, en cierto punto, montando una nueva entidad.

Algunos de los productos ofrecidos tienen precios regulados en pizarra, y son commodities, es decir, productos estandarizados, a los cuales no puede añadirse valor. En el caso de otros, como el poroto, el precio dependerá de la calidad y del monto que el comprador esté dispuesto a pagar por el mismo. Por lo tanto, la diferencia en los ingresos se hará en los bajos costos de producción.

Al ser una empresa agrícola, no tiene arraigada la Cultura de la Medición. Sin embargo, el consejo directivo considera de suma importancia mantener un control de los procesos, y conocer con certeza la información; es por esto que surge la propuesta de aplicar herramientas de control de gestión, con el objetivo de guiar la toma de decisiones a la estrategia de la empresa.

Para llevar a cabo este trabajo de campo, se comenzó con una profunda investigación y lectura bibliográfica acerca del tema, seguida por una entrevista grupal con el consejo directivo. De esta última se pudo recabar información acerca de los mecanismos de control existentes, las necesidades actuales y los requerimientos específicos de los directivos, y conocer también, su percepción sobre la Cultura de la Medición. Luego de dicha entrevista, se procedió al análisis de la Arquitectura Organizacional, de las Palancas de Control y la Estrategia. Con la finalidad de aclarar dudas y profundizar diversos temas se realizaron adicionalmente reiteradas reuniones con los Gerentes Administrativo y de Producción, que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

En un principio, el objetivo fue concluir el trabajo de campo con un Cuadro de Mando Integral y su respectivo Mapa Estratégico, pero, debido a las circunstancias y a la realidad actual de la empresa, se optó por continuar con un Tablero de control Operativo ya que se consideró que sería de mucha mayor utilidad para esta empresa en particular.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Estrategia:

Tanto gracias a la entrevista grupal como a la observación directa se pudo definir que la empresa tiene una estrategia de bajo costo y de crecimiento de tipo de penetración de Mercado, es decir que busca ampliar su capacidad productiva y participación de Mercado manteniendo los productos actuales.

Arquitectura organizacional:

Haciendo uso de la herramienta de observación directa y de la entrevista grupal con el consejo, se realizó el análisis de la arquitectura organizacional. En este punto se analiza tres componentes clave: el diseño organizacional, el sistema de información y el sistema de incentivos y recompensas.

- Diseño Organizacional: la empresa está compuesta por dos áreas funcionales: El área administrativa y el área de producción, dividida esta última en un sector encargado de la producción de caña y un sector encargado de la producción de granos.

- Sistema de Información: esta Institución no cuenta actualmente con un sistema de información formal ya que no posee con un sistema de gestión. La mayor parte de la Información está plasmada en Planillas de Excel, salvo la información que se recaba en el campo, que se plasma en Planillas Físicas.

La información no siempre es asentada ni transmitida y fluye con dificultad entre el sector productivo y la oficina administrativa en la ciudad.

- Sistema de Incentivos y Recompensas: este está dirigido al cumplimiento de objetivos y consiste, por ejemplo, en premios monetarios por un buen resultado en una campaña y asados de fin de cosecha cuando se llegó correctamente a los plazos estimados.

Palancas de Control

En cuanto a las palancas de control se analizan cuatro sistemas: el sistema de creencias, el sistema de límites, el sistema de control y diagnóstico, y el sistema de control interactivo. A continuación, se desarrolla cada uno en particular:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Sistema de creencias:

La Cultura Organizacional es de tipo fuerte (Chiavenato, 2000) ya que los valores y normas establecidos se aceptan y se siguen con resolución y se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones de cualquier tipo.

En la Organización hay un claro Liderazgo Participativo (Davis y Newstrom, 2003), ya que la toma de decisiones se hace en conjunto y los aportes y opiniones son valoradas y tomadas en cuenta, y a su vez, se permite a los mandos medios tomar decisiones por su propia cuenta.

Ya que la empresa no cuenta actualmente con una Misión, Visión y Valores formalizados, se formuló una propuesta pendiente de ser aprobada por la Dirección.

Misión: “Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración y venta de productos agrícolas en Argentina, que se encuentra inserta en Los Altos y San Pedro de Guasayán, Catamarca, y en Aguilares, Tucumán.”

Visión: “Aspiramos a acrecentar ampliamente nuestra capacidad y brindar un producto de una calidad excepcional, mediante procesos de excelencia y con apoyo en el valioso capital humano que nos caracteriza”.

Valores: Confiabilidad - Trabajo en Equipo – Integridad – Responsabilidad Social.

Sistema de Límites:

En cuanto a los Límites a la Conducta Comercial, no existen actualmente manuales de procedimientos o funciones. Tampoco hay códigos de conducta formales ya que se cuenta con una fuerte cultura de trabajo y honestidad. Hay una gran confianza entre todos los miembros y una certeza de que todos buscan lo mismo: el éxito de la empresa. Con los mandos inferiores también prima la confianza, siempre haciendo un seguimiento controlado para lograr la eficiencia buscada.

Se acordó con el Gerente Administrativo y con los desarrolladores del Sistema de Gestión, que cuando éste estuviera en condiciones para comenzar a ser utilizado, se prepare un Manual de Procedimientos tanto para el encargado de la carga de datos en el sector productivo, como para los del sector administrativo.

Debido a una necesidad real y concreta, y con el fin de lograr un orden en los procesos que producen más errores y problemas, se elaboró una propuesta de **diagramas de flujo** para los circuitos de **recepción de materiales, y carga de camiones con Carta de Porte**.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

En estos circuitos es necesario un control exhaustivo, el cual muchas veces no se realiza por falta de conocimiento.

Los diagramas propuestos se muestran a continuación:

**CIRCUITO DE RECEPCIÓN DE
MATERIALES**

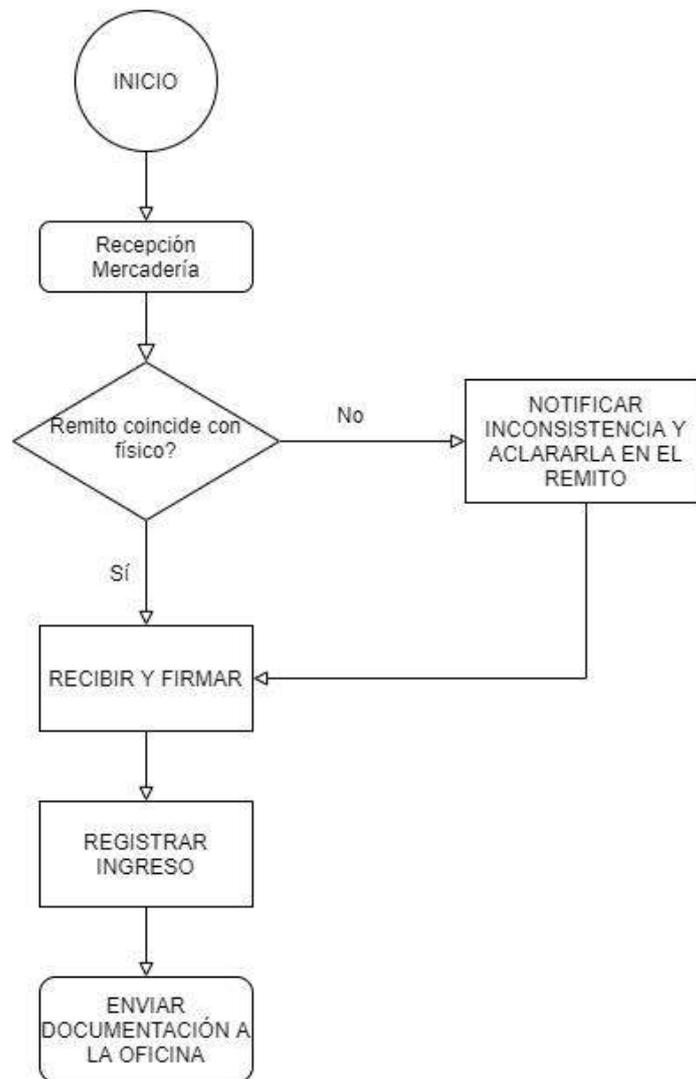


Imagen 2: Circuito de recepción de materiales. Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CIRCUITO DE CARGA DE CAMIONES CON CARTA DE PORTE

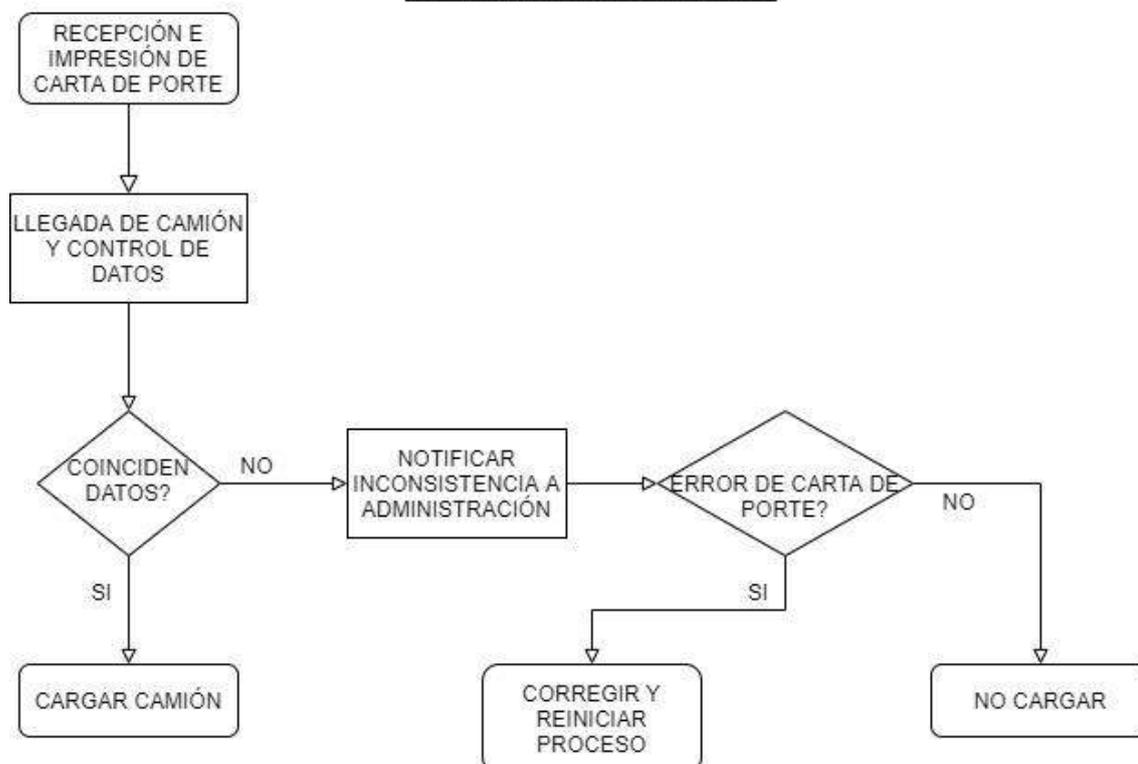


Imagen 3: Circuito de carga de camiones con Carta de Porte. Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con un **Sistema de Incentivos** vinculado al logro de objetivos. Cuando se logra una cosecha en el tiempo estimado, cuando se siembra en tiempo récord, o cuando se obtiene un Resultado excepcional, se entrega un premio monetario a los miembros de la organización, y/o se celebra con un asado.

El **Sistema de Sanciones** no está formalizado, ya que al no haber problemas regularmente, se conversan y deciden las sanciones en el momento en que se produce el incidente. Se propuso también formalizar este Sistema con un esquema simple para comenzar:

- 1° falta: llamado de atención.
- 2° falta: sanción.
- 3° falta: apercibimiento.
- 4° falta: suspensión por dos días sin goce de sueldo.
- 5° falta: suspensión por una semana sin goce de sueldo.
- 6° falta: Despido con Justa Causa.

No hay un reglamento formalizado, las reglas están implícitas debido a que la mayoría de los empleados (salvo excepciones) pertenecen a la empresa desde hace mucho tiempo, por lo que las reglas son claras, conocidas, y todos las cumplen

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

sin problemas. Existe una filosofía muy clara: la empresa se concibe como un equipo en el que cada uno debe cumplir con su parte para que funcione.

No hay un **Organigrama** formalizado, por lo que se diseñó la siguiente propuesta, de acuerdo a la estructura actual de la organización:



Imagen 4: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los Límites Estratégicos, todas las oportunidades que se evalúan son las referidas al movimiento normal de la empresa y al sector agrícola; por ejemplo, no se tomaría en consideración una oportunidad de hacer un feedlot, o de sembrar tabaco. Es una organización dedicada a la producción de granos y caña de azúcar. Sobre ese lineamiento se analizan en detalle las oportunidades que surgen.

Un límite muy claro, actualmente, es que la empresa produce y vende commodities, por lo que nunca su cliente será el consumidor final.

No existe actualmente un Planeamiento Estratégico formalizado y comunicado; sin embargo, todos los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo de la empresa en términos estratégicos es el de crecer y ser capaces de captar las oportunidades referidas a este punto. Tampoco hay establecido un Sistema de Adquisición de Activos para la Organización, por lo que se propuso desarrollar y formalizar ambos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Sistema de Control y Diagnóstico:

Actualmente está en proceso de realización el **Sistema de Gestión**, llevado a cabo por desarrolladores de software externos. Debido a su ausencia, actualmente no se realizan Análisis de Variaciones.

Se realizan **Flujos de Fondos Presupuestados y Presupuestos de Producción** antes de cada Ejercicio o Campaña, respectivamente.

Su respectiva estructura es como se muestra a continuación:

Flujo de Fondos Proyectado

Periodo: Agosto de 2020 a Septiembre 2021

<i>Detalle</i>
<i>Saldo de Caja al Inicio</i>
<i>Ingresos de Fondos</i>
<i>Cobranzas por Venta de azúcar</i>
<i>Cobranzas por Venta de granos</i>
<i>Venta de Bienes de Uso</i>
<i>Otros Ingresos</i>
<i>Total de Ingresos</i>
<i>Egresos de Fondos</i>
<i>Costos Operativos</i>
<i>Costos de Producción</i>
<i>Gastos de Comercialización</i>
<i>Gastos de Administración</i>
<i>Sueldos</i>
<i>Cheques emitidos</i>
<i>Impuestos</i>
<i>Arriendos</i>
<i>Inversiones en Activo Fijo</i>
<i>Otros Egresos</i>
<i>Total de Egresos</i>
<i>Flujo de Fondos Neto del Periodo</i>
<i>Flujo de Fondos Acumulado</i>

Imagen 5: Esqueleto de Flujo de Fondos presupuestado. Fuente: Elaborado por la empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Precio Bruto (Natural)	u\$/Tn	X		
Flete (Tn)	u\$/Tn	X		
Gastos Comercialización (Tn)	u\$/Tn	X		
Precio Neto	u\$/Tn	X		
		Mínimo	Promedio	Máximo
Rendimiento esperado	Tn/ha	X	X	X
Ingreso Bruto		X	X	X
Ingreso Neto	u\$/ha	X	X	X
Gastos Directos				
Labores cultivo	u\$/ha	X		
Semilla	u\$/ha	X		
Agroquímicos	u\$/ha	X		
Fertilizantes	u\$/ha	X		
Varios	u\$/ha	X		
Cosecha	u\$/ha	X		
Movimiento granos	u\$/ha	X		
Gastos Directos	u\$/ha	X		
Margen Bruto	u\$/ha	X	X	X
A y E		X	X	X
Margen Neto		X	X	X
Arriendo soja	18%	X	X	X
Arriendo maíz	16%			
Arriendo porotos	18%			
Margen Neto con arriendo		X	X	X

Imagen 6: Presupuesto de producción (pte. 1). Fuente: Elaborado por la Empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Presupuesto Producción			
(PRODUCTO)			
ETAPA CULTIVOS	Gastos	Has	Total
<i>Labores</i>			
<i>Insumos</i>			
<i>Varios</i>			
<i>AyE (50%)</i>			
Subtotal SEP/ABR			
ETAPA COSECHA			
<i>Cosecha</i>			
<i>Almacenaje</i>			
<i>AyE (50%)</i>			
<i>Arriendo (18%)</i>			
Subtotal MYO/JUN			
TOTAL GASTOS			
INGRESOS PREVISTOS			
TOTAL GASTOS			
Septiembre a Abril			
Mayo a Agosto			
Total campaña verano			
TOTAL INGRESOS			

Imagen 7: Presupuesto de producción (pte. 2). Fuente: Elaborado por empresa.

Aún no existe un Tablero de Control ni un Cuadro de Mando Integral en la empresa. Si bien la idea principal era elaborar una propuesta de CMI, finalmente, y por razones que serán explicadas luego, se propuso un Tablero de Control Operativo.

Se emiten informes en forma manual cuando el Directorio lo requiere.

Los **Factores Clave de Éxito** son:

- Bajos Costos, ya que su estrategia consiste en manejar correctamente esta variable.
- Planificación de Compras y Ventas, debido a que al ser un rubro en el que el precio oscila constantemente y gran parte de las compras de insumos pueden planearse, es posible tener un control sobre este factor.
- Consumo de Materiales, es importante tener claridad en el consumo y llevar un control, tanto comparando presupuestado versus real, como para evaluar si será necesario planear una nueva compra para la campaña en proceso.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Productividad, ya que de esto dependerá el Resultado del Ejercicio.
- Productividad de las personas, debido a que gran parte de las labores dependen del trabajo manual.
- Calidad de la Producción, ya que de este factor dependerá si podrá venderse el producto, y el precio que pagarán por él. Una mala calidad tiene un costo muy elevado para la organización.
- Tecnología Adecuada, ya que afectará directamente en la productividad.
- Procesos de Excelencia, que se reflejan directamente en la calidad y en la productividad.

Sistema de Control Interactivo:

En cuanto al sistema de control interactivo se pudo observar que se realizan reuniones semanales todos los lunes, de las cuales participan:

- el Consejo, compuesto por uno de los Directores y ambos Gerentes,
- y los Mandos Medios del sector producción.

Estas se realizan con el fin de planificar a largo y corto plazo, tomar decisiones acerca de oportunidades que se presentan, informarse mutuamente sobre los temas que se presentaron durante la semana, y, sobre todo, evaluar el rendimiento de la semana anterior y proponer mejoras para el corto y largo plazo.

El espacio para la toma de decisiones y el planteamiento de opiniones y problemas está abierto hacia toda la organización, los mandos medios pueden tomar decisiones del movimiento cotidiano de la actividad, y se escuchan siempre las inquietudes y opiniones de todos en la empresa.

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la empresa, pero son consideradas muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan, por lo que se elaboraron tanto una propuesta de Análisis FODA como una de Análisis VRIO mediante la información recabada en las distintas entrevistas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Análisis VRIO:

	V	R	I	O
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	SI	SI	SI	SI
PERSONAL ALTAMENTE CAPACTADO	SI	SI	SI	SI
TECNOLOGÍA	SI		SI	SI
CARTERA DE PROVEEDORES Y CLIENTES	SI	SI	SI	SI
REPUTACIÓN	SI		SI	SI
KNOW HOW	SI	SI	SI	SI
CAPACIDAD CREDITICIA	SI	SI		SI

Imagen 8: Análisis VRIO. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis FODA y Estrategias FODA elegidas:



F

- AGIL TOMA DE DECISIONES
- LIBERTAD DE ACCIÓN
- CREDIBILIDAD
- CARTERA DE CLIENTES Y PROVEEDORES
- MAQUINARIA Y EQUIPO DE RIEGO PROPIOS

O

- OPORTUNIDADES DE ARRIENDOS
- CLIENTES DISPUESTOS A PAGAR PRECIOS ALTOS (no commodities)
- CLIMA FAVORABLE
- DEMANDA CONSTANTE

D

- FALTA DE SISTEMA DE GESTIÓN
- AUSENCIA DE VALOR AGREGADO EN COMMODITIES
- EXCLUSIVA COMERCIALIZACIÓN "A GRANEL"

A

- PRECIOS "FIJADOS EN PIZARRA"
- INCENDIOS, USURPACIONES Y DAÑOS EN SILOBOLSAS
- INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y POLÍTICA
- ALTA CARGA IMPOSITIVA

Imagen 9: Análisis FODA. Fuente: Elaboración Propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



Imagen 10: Estrategias FODA. Fuente: Elaboración propia.

Tablero de Control Operativo:

Como siguiente paso, en un principio, se quiso desarrollar un Cuadro de Mando Integral, con su respectivo Mapa Estratégico; estableciendo Objetivos Estratégicos para las 4 perspectivas que lo componen (de Clientes, Financiera, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento), relacionados a cada Factor Clave de Éxito, vinculando Indicadores e Iniciativas Estratégicas a cada uno.

Al ir avanzando en el Trabajo de Campo, habiendo trabajado en la empresa más de 6 meses, y luego de participar en una Reunión de Discusión con profesores y alumnos, se llegó a la conclusión de que un CMI sería algo inútil e inaplicable en esta Institución. Esto se debe a que las circunstancias en las que se encuentra y su madurez no son las ideales y necesarias para poder aplicar correctamente esta herramienta y ser aprovechada realmente.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Es por esto que se decidió proceder con el desarrollo de un Tablero de Control Operativo, centrado en el área de Procesos.

Cuando se habló con el Gerente de Producción acerca de la idea de cambiar un Cuadro de Mando Integral por un Tablero de Control Operativo explicando qué implicaba cada uno, él estuvo de acuerdo y festejó la idea. Incluso brindó la base para su elaboración, especificando las Variables que él consideraba más importante medir para un correcto desempeño productivo.

Debido a que actualmente no existe información registrada ni datos históricos, los Indicadores no fueron calculados y sus metas fueron establecidas de manera subjetiva y teniendo en cuenta datos del Mercado e información presupuestada para la Campaña Verano 2020/2021.

Para la recolección de datos se propuso elaborar planillas específicas para el cálculo de estos ratios. Estas planillas serán impresas y enviadas al Campo, donde se completarán con la información que debe ser enviada semanalmente a la Oficina Administrativa para su correspondiente carga y análisis en Hojas de Cálculo.

Por otra parte, se propuso elaborar una Pantalla en la que pueda visualizarse el Tablero de Control con sus Indicadores semaforizados en el Sistema de Gestión que se está desarrollando.

Al inicio, cuando el Sistema de Gestión comience a utilizarse, existirá una doble carga de datos para poder llevar el control de los posibles errores. El Sector Productivo cargará tanto en el Sistema como en la Planilla física, y la Oficina Administrativa hará lo mismo con la Hoja de Cálculo y controlando la carga realizada por el Sector Productivo en el Sistema mediante una cruz de datos.

El responsable de confeccionar los Indicadores será el Área Administrativa, haciendo uso de la información que será recabada por el sector productivo.

A continuación, se presentan los Indicadores del Tablero de Control Operativo, junto con sus respectivas metas, frecuencia de actualización, a qué Factor Clave de Éxito responden y semaforización.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Indicadores:

1- Rendimiento por Hectárea de Producto:

- Fórmula: $Tn \text{ totales sembradas por Producto} / \text{Hectáreas sembradas por Producto}$.
- Metas: fueron establecidas según un presupuesto, teniendo en cuenta el rendimiento promedio por cultivo.
- Frecuencia de Actualización: Por campaña.
- FCE: Productividad.
- Semaforización:

RENDIMIENTO POR HECTÁREA POR PRODUCTO	Señal de alerta		
SOJA (tn por hectárea)	< 2,4	de 2,4 a 2,7	> 2,7
MAÍZ (tn por hectárea)	< 6,2	de 6,2 a 6,7	> 6,7
POROTO (tn por hectárea)	< 0,99	de 0,99 a 1,3	> 1,3

Imagen 11: Semaforización de Indicador de Rendimiento por hectárea por producto.

Fuente: Elaboración propia.

2- Consumo de Combustible para Riego:

- Fórmula: $Lts \text{ consumidos de combustible} / mm \text{ regados}$
- Meta: Establecida según el promedio de Lts consumidos por mm de riego según la computadora del equipo de riego.
- Frecuencia de Actualización: semanal.
- FCE: Productividad.
- Semaforización:

CONSUMO DE COMBUSTIBLE PARA RIEGO	Señal de alerta		
Litros por mm regado	> 1,4	de 1,4 a 1,1	< 1,1

Imagen 12: Semaforización de Indicador de Consumo de combustible para riego. Fuente:

Elaboración propia.

3- Consumo de Combustible de Tractores por Hora de Trabajo:

- Fórmula: $Lts \text{ Consumidos de Combustible} / Hs \text{ de Trabajo}$
- Meta: Establecida según el promedio de consumo de combustible de un tractor por hora de trabajo.
- Frecuencia de Actualización: Semanal.
- FCE: Productividad.
- Semaforización:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CONSUMO DE COMBUSTIBLE TRACTORES	Señal de alerta		
Litros por hora	> 1,7	de 1,5 a 1,7	< 1,5

Imagen 13: Semafización de Indicador de Consumo de combustible de tractores. Fuente: Elaboración propia.

4- Uso de Agroquímicos:

- Fórmula: Consumido / (stock inicial + compras)
- Meta: Establecida subjetivamente teniendo en cuenta el punto del consumo en el que se evalúa si es necesario realizar una nueva compra de insumos.
- Frecuencia de Actualización: Semanal.
- FCE: Consumo de Materiales.
- Semafización:

USO DE AGROQUÍMICOS	Señal de alerta		
% UTILIZACIÓN	> 80%	de 50% a 80%	< 50%

Imagen 14: Semafización de Indicador de uso de agroquímicos. Fuente: Elaboración propia.

5- Costo Unitario de Producción:

- Fórmula: Costo Total por Producto / Tn Producidas
- Meta: Establecida según presupuesto.
- Frecuencia de Actualización: Por Campaña.
- FCE: Consumo de Materiales.
- Semafización:

COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	Señal de alerta		
SOJA (dólares por tn)	> 184,58	de 164,07 a 184,58	< 164,07
MAÍZ (dólares por tn)	> 85,16	de 78 a 85,16	< 78
POROTO (dólares por tn)	> 597,98	de 455,38 a 597,98	< 455,38

Imagen 15: Semafización de Indicador de costo unitario de producción. Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6- Costo de Labores por Hectárea de cada Producto:

- Fórmula: Costo total de labores por Hectárea de Producto.
- Meta: Establecida según presupuesto.
- Frecuencia de Actualización: Por Campaña.
- FCE: Bajos Costos.
- Semaforización:

COSTO DE LABORES POR HECTÁREA DE PRODUCTO	Señal de alerta		
SOJA (dólares por hect)	> 60	de 55 a 60	< 55
MAÍZ (dólares por hect)	> 65	de 60 a 65	< 60
POROTO (dólares por hect)	> 62	de 57 a 62	< 57

Imagen 16: Semaforización de Indicador de costo de labores por hectárea de producto.
Fuente: Elaboración propia.

7- Costo de Mantenimiento por Maquinaria:

- Fórmula: Costo de Repuestos + Costo de Arreglos
- Meta: Establecida subjetivamente según lo gastado en promedio en maquinaria relativamente nueva.
- Frecuencia de Actualización: Mensual.
- FCE: Tecnología Adecuada.
- Semaforización:

COSTO DE MANTENIMIENTO POR MÁQUINA	Señal de alerta		
Costo mensual en dólares	> 500	de 300 a 500	< 300

Imagen 17: Semaforización de Indicador de costo de mantenimiento por máquina. Fuente:
Elaboración propia.

8- Stock de Producto Terminado:

- Fórmula: T_n Producidas – T_n vendidas
- Meta: Establecida subjetivamente estimando lo necesario para cubrir gastos mensuales.
- Frecuencia de Actualización: Semanal.
- FCE: Planificación.
- Semaforización:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

STOCK DE PRODUCTO TERMINADO	Señal de alerta		
Stock disponible en Tn	< 200	de 200 a 400	> 400

Imagen 18: SemafORIZACIÓN de Indicador de stock de producto terminado. Fuente: Elaboración propia.

9- Calidad del Producto (humedad):

- Fórmula: kg de líquido por tn / kg de Materia Sólida por tn.
- Meta: Establecida según la normativa reguladora de la producción de granos que exige cierto nivel de humedad aceptable.
- Frecuencia de Actualización: Por Venta.
- FCE: Calidad.
- SemafORIZACIÓN:

CALIDAD DEL PRODUCTO	Señal de alerta		
Porcentaje de humedad por kg de SOJA	> 13,6%	de 13% a 13,6%	< 13%
Porcentaje de humedad por kg de MAÍZ	>14,6%	de 14% a 14,6%	< 14%
Porcentaje de humedad por kg de POROTO	>12%	de 11,5% a 12%	< 11,5%

Imagen 19: SemafORIZACIÓN de Indicador de calidad del producto. Fuente: Elaboración propia.

10-Desviación del Trabajo Planificado:

- Fórmula: Cantidad de OT retrasadas / Cantidad de OT totales.
- Meta: Establecida Subjetivamente.
- Frecuencia de Actualización: Semanal.
- FCE: Productividad de las Personas.
- SemafORIZACIÓN:

DESVIACIÓN DEL TRABAJO PLANIFICADO	Señal de alerta		
Porcentaje de Retrasos en OT	>7%	de 2% a 7%	< 2%

Imagen 20: SemafORIZACIÓN de Indicador de desviación del trabajo planificado. Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

11-Utilización de Horas Hombre:

- Fórmula: $\text{Hs de trabajo Utilizadas} / \text{Hs de trabajo Disponibles}$.
- Meta: Establecida Subjetivamente.
- Frecuencia de Actualización: Mensual.
- FCE: Productividad de las Personas.
- SemafORIZACIÓN:

UTILIZACIÓN DE HORAS HOMBRE	Señal de alerta		
Porcentaje de utilización de horas disponibles	< 70%	de 70% a 85%	> 85%

Imagen 21: SemafORIZACIÓN de Indicador de utilización de horas hombre. Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Nro	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	FRECUENCIA	FCE
1	Rendimiento por hectárea por producto	Tn Totales Producto/Hectáreas Sembradas Producto		Por Campaña	Productividad
	meta soja		$\geq 2,7$		
	meta maíz		$\geq 6,7$		
	meta poroto		$\geq 1,3$		
2	Consumo de Combustible Riego	Lts Consumidos de Combustible/Mm Regados		Semanal	Productividad
	meta		≤ 1		
3	Consumo de Combustible Tractores	Lts Consumidos de Combustible/Hs de Trabajo		Semanal	Productividad
	meta		$\leq 1,5$		
4	Uso de Agroquímicos	Consumido/(Stock inicial + Compras)		Semanal	Consumo de Materiales
	meta %		$> 0,8$		
5	Costo Unitario de Producción	Costo total producto/Tn producidas		Por Campaña	Bajos Costos
	meta soja		\leq USD 164,07		
	meta maíz		\leq USD 78,80		
	meta poroto		\leq USD 455,38		
6	Costo de Labores por Hectárea de cada Producto	Costo Total de Labores por Hectárea de Producto		Por Campaña	Bajos Costos
	meta Soja		\leq USD 60,00		
	meta maíz		\leq USD 65,00		
	meta poroto		\leq USD 62,00		
7	Costo de Mantenimiento por Maquinaria	Costo de Repuestos + Costo de Arreglos		Mensual	Tecnología Adecuada
	meta %		\leq USD 300,00		
8	Stock Producto Terminado	Tn Producidas - Tn Vendidas		Semanal	Planificación
	meta %		≥ 200		
9	Calidad del Producto (humedad)	Kg de Líquido por Tn/Kg de Materia Sólida por Tn		Por Venta	Calidad
	meta % soja		$< 0,136$		
	meta % maíz		$< 0,146$		
	meta % Poroto		$< 0,12$		
10	Desviación Trabajo Planificado	Cantidad de OT Retrasadas/Cantidad de OT Totales		Semanal	Productividad de las Personas
	meta %		$= 0$		
11	Utilización de Horas Hombre	Hs de Trabajo Utilizadas/Hs de Trabajo Disponibles		Mensual	Productividad de las Personas
	meta %		$\leq 0,9$		

Imagen 22: Tablero de Control Operativo detallado. Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

8. CONCLUSIÓN

El Control de Gestión es una Herramienta muy útil y práctica para guiar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de un Objetivo específico. En primer lugar, se debe tener muy claro a dónde se quiere llegar y cuál será el camino. Habrá circunstancias en las que la organización no estará preparada para explotar y aprovechar estas herramientas y será propicio adaptarlas a las necesidades y posibilidades que posea.

En esta instancia, se avanzó en inculcar la Cultura de la Medición en la Institución mediante herramientas de utilidad mayormente operativa, que permitirá avanzar a herramientas de utilidad Estratégica con el tiempo.

Menego SRL es una empresa que cuenta con una gran ambición de crecer y el deseo profundo de hacerlo fundada en sus Valores. Potenciando esa ambición con las herramientas propuestas, se podrá cumplir con este Objetivo teniendo claridad en la toma de decisiones y control en los procesos.

A modo de concluir con este Estudio se puede decir que, si bien no se cumplió por completo con los Objetivos iniciales, fue de gran utilidad y sirvió de puntapié para detectar falencias desconocidas y potenciar las fortalezas existentes.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

9. BIBLIOGRAFÍA

- Perez-Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Anthony R., Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Control de Gestión*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Simons, R. (1995). *Sistema de Control*. Buenos Aires, Argentina: Tems Grupo Editorial.
- Gómez Bravo, L. (2011). *Indicadores de Gestión en la Empresa*. Caracas, Venezuela: FIM Productividad.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002). *Cuadro De Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF, México: Mc. Graw Hill.
- Davis, K., Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF, México: Mc. Graw Hill.
- Schlemenson, A. (2013) *Análisis Organizacional en PyMEs y Empresas de Familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Baldelli, C. A. (2011). *Tablero de Comando y Control de Gestión*. Buenos Aires, Argentina: CAME Educativa

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

10. APENDICE

Entrevista:

Preguntas:

1- ¿cuál es la estrategia? tienen algún plan de acción? ¿Cómo compiten?

Palancas de control:

- Sistema de creencias

4- ¿Hay una misión? (¿quiénes somos?)

5- ¿Cuál es la visión de la empresa? (¿a dónde queremos llegar? ¿a dónde ven a la empresa en 5 o 10 años?)

6- ¿de qué forma queremos llegar a esto? ¿Qué nos caracteriza? (¿qué lineamientos fundamentales en cuanto a valores tenemos?)

- Sistema de Límites:

7- ¿cuál sería el organigrama de la empresa?

8- ¿Existen manuales de procedimientos o de funciones?

9- ¿Hay códigos de conducta formalizados o informales?

10- ¿Hay algún límite con respecto a cómo se debe o no actuar? (por ejemplo, ¿consideramos que alguna práctica es poco ética y no permitimos que se realice en la empresa?)

11- ¿Existen limitaciones en cuanto a la búsqueda y captación de nuevas oportunidades? ¿Está claro qué oportunidades deben tomarse? (por ejemplo, la aparición de nuevos campos para arrendar, cuales nos interesan y cuales no... u otras oportunidades como producir especies que no producimos actualmente)

12- ¿Hay reglas establecidas?

- Sistema de Control y Diagnóstico:

14- ¿cuáles considera que son las cuestiones que deben gestionarse bien para que a la empresa le vaya bien? (los factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia tenga éxito) se miden?

15- ¿Se realizan presupuestos antes de un ejercicio? de qué tipo?

- Sistema de Control Interactivo:

19- ¿Con qué fin se realizan las reuniones semanales? ¿Qué temas tratan?

¿Se utilizan herramientas como FODA o Porter?

¿Estamos al tanto del movimiento de la competencia?

¿Qué tanto se permite a los mandos medios formar parte de las decisiones?

20- ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? (interno)

21- ¿Cuáles son las Debilidades de la empresa? (interno)

22- ¿Cuáles son las Oportunidades a nivel externo que tiene la empresa?

23- ¿cuáles son las amenazas que tiene la empresa a nivel externo?

Grabación de Voz de 38 minutos transcripta:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Entrevistador: ¿cuál es la estrategia? tienen algún plan de acción? ¿Cómo compiten?

“la estrategia de Menego hoy es crecer en superficie y crecer en productividad, desde que se fundó la empresa se pensó de esta forma el negocio. Nuestros clientes compran por commodities, lo que nosotros necesitamos es tener mucha cantidad de producto para vender. Cuanto mejores rendimientos y menores costos tengamos, mejor.” (Pablo)

“Los compradores de nuestros productos son muy pocos y los precios están muy regulados. La bolsa de cereales de rosario da un precio y nadie se sale de esos valores. Donde sí puede haber variaciones importantes es en lo que no cotiza en bolsa, (poroto, sésamo y todos esos que están tomando mayor importancia pero que aún son una parte poco significativa del giro de la empresa)” (Roberto)

“Intentar que haya una gran diversificación dentro de la producción de granos, hacer cultivos alternativos como para abrir un poco el juego, pero siempre dentro de lo mismo.” (Diego)

“La estrategia no es comprar, es arrendar ya que es lo que da la ecuación más favorable.” (Roberto)

Entrevistador: ¿Hay una misión? (¿quiénes somos?)

“Somos una empresa productora agrícola que está inserta en dos localidades diferenciadas, Los Altos y San Pedro de Guasayán, Catamarca y en la zona de Aguilares, Tucumán. empresa familiar que busca crecer. Tiene una tradición en la agricultura de muchos años.” (Pablo y Diego)

Entrevistador: ¿Cuál es la visión de la empresa? (¿a dónde queremos llegar? a donde ven a la empresa en 5 o 10 años?)

“queremos llegar a plantar el doble de caña que se planta actualmente y a un 50 o 60% más de lo que se produce de granos.” (Roberto)

Entrevistador: de qué forma queremos llegar a esto? ¿Qué nos caracteriza? (¿qué lineamientos fundamentales en cuanto a valores tenemos?)

“tenemos la capacidad para hacerlo, tenemos el capital humano, conocemos el negocio, tenemos la gente necesaria para cumplir nuestros objetivos.” (Pablo)

“al despegarnos de la (empresa anterior) estamos en condiciones de crear en el medio una imagen confiable, creo que esa es la clave de estos negocios, es decir, en la medida en la que uno es confiable, los negocios empiezan a aparecer. Ser absolutamente confiable.” (Roberto)

“Algo que no es menor, es que hay una decisión de hacerlo. Hay una firme decisión de crecer y una necesidad, y hay una voluntad de asumir riesgos.” (Diego)

Entrevistador: ¿Existen manuales de procedimientos o de funciones? ¿Hay códigos de conducta formalizados o informales?

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

“no existen manuales de procedimientos o de funciones ni códigos de conducta formales, en la empresa hay una fuerte cultura de trabajo y honestidad. Todos saben lo que está bien y lo que está mal, y fuera de eso no se mueve nadie.” (Pablo)

Entrevistador: hay algún límite con respecto a cómo se debe o no actuar? (por ejemplo, ¿consideramos que alguna práctica es poco ética y no permitimos que se realice en la empresa?)

“No es necesario establecer límites a la conducta ética, en la empresa hay una gran confianza entre los miembros. Se considera que hay una serie de normas éticas que fueron recibidas en la crianza de cada persona que compone la empresa y que siguen los lineamientos de lo que busca y acepta la empresa como organismo conformado por personas que buscan lo mismo: que a la empresa le vaya bien.” (Roberto)

“Entre nosotros prima la confianza, cuando hay confianza te miras y sabes que el otro está haciendo lo que tiene que hacer. hay plena confianza en los mandos inferiores también, pero con control, eso hace que sean más eficientes. Lo que se controla se hace” (Pablo)

Entrevistador: ¿Existen limitaciones en cuanto a la búsqueda y captación de nuevas oportunidades? ¿Está claro qué oportunidades deben tomarse? (por ejemplo, la aparición de nuevos campos para arrendar, cuales nos interesan y cuales no... u otras oportunidades como producir especies que no producimos actualmente)

“hoy no vemos ningún límite, cualquier negocio que aparezca lo vamos a poner sobre la mesa, lo vamos a analizar y de ahí se ve.” (Pablo)

“Probablemente no pensaríamos en diversificarse a la parte ganadera, no somos una empresa con esas tradiciones, pero si se dan oportunidades de comprar depósitos o de arrendar más campos, son oportunidades que todos sabemos que estamos buscando.”

Entrevistador: ¿Hay reglas establecidas?

“más que una regla, hay una filosofía, hemos buscado entre todos formar un equipo, trabajar y que las cosas se hagan como pretendemos que se hagan. Diego pone las directrices claras en el campo y la gente se amolda y cumple” (pablo)

“No hay un reglamento, pero lo importante es trabajar con seriedad, tratando de hacer lo mejor posible con los recursos disponibles.” (Diego)

“Un claro ejemplo, es que en muchas empresas hay restricciones estrictas con respecto al uso de los vehículos, nosotros aquí no tenemos ninguna restricción, pero sabemos claramente que, si hubiera alguna necesidad de usar los vehículos por un tema personal, eso se comenta y están las cuentas claras. Intentamos formar en la gente una conciencia de autocontrol. Si alguien “saca los pies del plato” ahí actuaremos, pero no hemos establecido reglas respecto a estos temas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Queremos crear un ambiente de confianza y de fidelidad hacia la empresa.”
(Roberto).

Entrevistador: ¿cuáles considera que son las cuestiones que deben gestionarse bien para que a la empresa le vaya bien? (los factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia tenga éxito)

“Administrativamente, hay que “comprar bien” hay que “vender bien”,
Por “comprar bien” me refiero a cotizar correctamente, elegir bien los productos, elegir bien la modalidad de pago, tener el abanico sobre la mesa y poder analizarlo. Vender bien significa estar pendiente del mercado, ver como evoluciona, cual es el momento justo para vender, tratar de encontrar el nicho en cuanto a Porotos, por ejemplo, encontrar al comprador que pague el mayor precio. Es un know how que la empresa tiene muy desarrollado” (Pablo)

“Creo que, en cuanto a producción, lo clave es tener una visión de mediano a largo plazo, pensando en lo que uno haga afectará a la productividad futura. Las decisiones tienen que tener un equilibrio entre lo económico y lo agronómico. Si se prioriza uno sobre el otro se cae el sistema.

En cuanto a los granos es importante saber adaptarse bien a los cambios constantes.

Hacer las cosas bien engloba la calidad de la labor y el tiempo y forma. La esencia es hacer las cosas bien y planificarlas. Trabajar sobre planes y no sobre la marcha.”
(Diego)

“Es importante anticiparse a los hechos, si hay una etapa de riego, asegurarse de que el equipo esté en condiciones.” (Roberto)

“Algo en lo que creció mucho la empresa es en diversificación, tener la mente abierta en incorporar nuevos cultivos.

Es clave para la toma de decisiones la comunicación fluida entre los miembros.
(Pablo)

Es importante perderle un poco el miedo a equivocarse y estar dispuesto a asumir algunos riesgos. Hay espacio para el error.

Es sumamente importante inspirar confianza “

Entrevistador: ¿Se miden estos factores importantes?

“hoy en día no se miden los factores importantes, vamos en camino a hacerlo con el sistema operativo que está en proceso. La idea es poder medirlo, ya lo hemos conversado. Cuanto mayor detalle tengamos en ciertas variables, más rentable será el negocio.” (Pablo)

“En cuanto a lo productivo, la idea es registrar toda la información para la toma de decisiones. Son datos agronómicos que permiten hacer un buen control de gestión, jornales, en qué actividad se usan, insumos, contratistas, productividad. Toda esta información está, pero de manera artesanal” (Diego)

Entrevistador: ¿Se realizan presupuestos antes de un ejercicio? de qué tipo?

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

“Se realizan flujos de fondos presupuestados. y presupuestos de producción.”

Entrevistador: ¿Con qué fin se realizan las reuniones semanales? ¿Qué temas tratan?

“las reuniones semanales se realizan con el fin de tomar decisiones, se tocan todos los temas de la semana y se intenta planificar, ir viendo las posibilidades de crecimiento, los negocios que hay que hacer. De todas maneras, tenemos un feedback semanal constante para los asuntos más urgentes.” (Pablo)

“En mi caso vengo solamente los lunes con el fin de informarme fundamentalmente” (Roberto)

Entrevistador: ¿Se utilizan herramientas como FODA o Porter?
¿Estamos al tanto del movimiento de la competencia?

“No actualmente, pero nos interesa manejarlas. Para nosotros la competencia no existe, la mayoría de nuestros competidores son commodities.” (Pablo)

“Nos movemos en un mercado en el que la demanda está muy uniformada, muy regulada... haya más o menos productores, nosotros igual podremos vender.” (Roberto)

Entrevistador: ¿Qué tanto se permite a los mandos medios participar de las decisiones?

“siempre estamos con los oídos abiertos a que planteen sus ideas y sus inquietudes y ponerlas sobre la mesa. En caso de estar de acuerdo las tratamos con más énfasis y en caso de no estar de acuerdo o las dejamos pasar o les decimos que nos parece que no.” (Pablo)

“Muchas veces las opiniones que yo doy están también fundamentadas en base a las de ellos... Si se las tiene en cuenta.” (Diego)

Entrevistador: ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? (interno)

¿Cuáles son las debilidades de la empresa? (interno)

¿Cuáles son las oportunidades a nivel externo que tiene la empresa?

¿Cuáles son las amenazas que tiene la empresa a nivel externo?

- Fortalezas:

capital humano

know how del negocio

muchos años de permanencia en la actividad

estamos recuperando la credibilidad que habíamos perdido

la agilidad en la toma de decisiones

la empresa ha ganado libertad de acción

poder decidir cuándo vender.

- Debilidades:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

falta de un sistema de información
no tener números certeros
falta de información en tiempo real
todo es “muy a pulmón”
información muy centralizada y dependiente de sus cabezas

- Oportunidades

oportunidad de arrendar al ser una actividad en la que entran y salen competidores constantemente.

- Amenazas

contexto país

el cuidado del medioambiente y las restricciones de aplicación de agroquímicos que hacen dar más productividad, más leyes, más complicaciones.

Contexto de incertidumbre

Carga impositiva