

Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Administración

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación**

**de la Licenciatura en Administración**

---



## TRABAJO DE CAMPO

### CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA AGRO-GANADERA



#### **Materia optativa: Control de Gestión Universidad Nacional de Tucumán 2023**

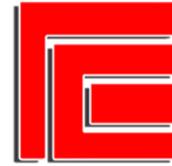
##### **Integrantes:**

Bulacio Bascary, Maria Josefina - DNI 42.371.398 - [josefinabulacio4@gmail.com](mailto:josefinabulacio4@gmail.com)

Colombres Garmendia, Martina - DNI 42.269.725 - [martucolombresg@hotmail.com](mailto:martucolombresg@hotmail.com)

Molina, Máximo José - DNI: 43.161.904 - [maximomolina212@gmail.com](mailto:maximomolina212@gmail.com)

Viaña Frias Silva, Eugenia María - DNI 42.796763 - [eugeniaviafs@gmail.com](mailto:eugeniaviafs@gmail.com)



---

## Índice

### Contents

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
Preguntas de investigación.....	5
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
MARCO METODOLÓGICO.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	12
ANÁLISIS DE LAS CUATRO PALANCAS DE SIMONS.....	14
PRESUPUESTOS.....	31
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	35
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	42

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**



---

**RESUMEN**

La Cabaña S.A. es una empresa ganadera ubicada en Salta, Argentina. Fundada en 1943, su actividad se basa en vender toros y vacas de la raza Braford a los productores de carne. La empresa es líder en la región y se encuentra entre las mejores del país.

En los últimos años, la industria ganadera ha sufrido innovaciones y transformaciones tecnológicas que han incrementado la competencia. Para mantenerse competitivos, La Cabaña S.A. debe implementar su estrategia de manera efectiva.

El objetivo de este trabajo es aplicar herramientas de control de gestión para influir en el comportamiento de las personas a fin de implementar la estrategia de La Cabaña S.A.

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (2008) define el control administrativo (o control de gestión) como el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias de esta.

El estudio se basa en un enfoque mixto, que combina datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos se obtuvieron de bases de datos históricas de la empresa, y los datos cualitativos se obtuvieron de entrevistas con el presidente de la empresa.

Los resultados del estudio muestran que la empresa cuenta con una cultura organizacional fuerte y una estructura de organización adecuada. Sin embargo, se observan algunas oportunidades de mejora en el sistema de control de gestión. Como ser, la implementación de un enfoque más riguroso en la medición y seguimiento de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs); la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de información y software de gestión ganadera; el desarrollo

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



de presupuestos y proyecciones financieras sólidos, que deben ser elaborados de manera detallada y realista; y por último, implementar una gestión de costos, a fin de identificar las áreas donde se pueden lograr eficiencias sin comprometer la calidad o la salud del ganado.

**Palabras clave/ Key words:** Control de gestión, Implementación Estratégica, Cuadro de Mando integral, Mapa Estratégico.

## **INTRODUCCIÓN**

La Cabaña S.A. es una empresa ganadera ubicada en La Candelaria, Salta. Fundada en 1943, su actividad se basa en vender toros y vacas de la raza Braford a los productores de carne. Están en el negocio genético reproductor, mejoran la genética para que quienes producen carne puedan ofrecer productos de mejor calidad. Hacen remates anuales para vender los animales, además de participar en exposiciones en todo el país.

La Cabaña S.A. fue la cabaña pionera del NOA, hoy son líderes en la región y se encuentran entre las mejores del país.

Se ha utilizado el nombre “La Cabaña S.A.” a los fines de preservar y respetar la confidencialidad de la información de la empresa sobre la cual basamos nuestro trabajo.



## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En los últimos años la industria ganadera sufrió innovaciones y transformaciones tecnológicas que incrementaron los competidores en una industria, en la que tradicionalmente existían barreras de entrada al mercado.

Hoy con la tecnología disponible, un nuevo competidor puede entrar al negocio en cuestión de meses, lo que antes era un proceso que llevaba años. Por lo tanto, para mantenerse competitivos, deben enfrentarse a cambios tecnológicos permanentes que se vuelven dificultosos de alcanzarlos, ya que el personal es gente que habita en zonas rurales y les falta adentrarse en los conceptos tecnológicos. A su vez, encontrar gente calificada para realizar las labores actuales es una tarea complicada.

A modo de ejemplo, hubo una gran influencia por el COVID, ya que los remates ya no son solo de forma presencial como lo eran antes donde los compradores sólo iban a los remates más cercanos. Hoy en día la cabaña hace su remate de forma mixta, es decir, lo hace presencial, pero lo transmiten por televisión y streaming lo que les permite llegar a compradores en todo el país. Sin embargo, hay que seguir mejorando constantemente porque si bien hay un mayor alcance también hay un incremento en la competencia y nuevos desafíos tecnológicos.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la estrategia actual de La Cabaña S.A.?

¿Cuáles son las palancas de control presentes en la empresa?

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



¿Qué mecanismos de control se podrían aplicar para gestionar al personal de la organización y de qué forma podrían implementarse?

**OBJETIVOS DEL TRABAJO**

**Objetivo general**

Proponer herramientas de control de gestión para influir en el comportamiento de las personas a fin de implementar la estrategia de La Cabaña S.A. para que la misma pueda mantener su liderazgo en la región.

**Objetivos específicos**

Identificar la estrategia corporativa de La Cabaña S.A.

Identificar las palancas de control presentes actualmente en La Cabaña S.A.

Proponer un cuadro de mando integral a fin de poder implementar la estrategia de La Cabaña SA. durante el año en curso.



---

## **MARCO METODOLÓGICO**

En la formulación de este trabajo se recurrió al enfoque mixto, ya que se recolectaron y analizaron datos tanto cuantitativos como cualitativos, a fin de lograr una mayor comprensión del fenómeno bajo estudio y poder aportar valor al trabajo.

En cuanto al diseño, se definió como el más adecuado el Diseño Anidado Concurrente (DIAC) con predominancia cualitativa.

Como técnica de recolección de datos, se solicitaron bases de datos históricas de la empresa para la construcción de los presupuestos principalmente y se realizaron una serie de entrevistas (3) con el presidente de La Cabaña SA.

Para el análisis y visualización de los datos se ha utilizado la herramienta Excel.

## **MARCO TEÓRICO**

Según García Echeverría (1975) el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (2008) define el control administrativo como el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias de esta. El control administrativo abarca diversas actividades como las

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



que se mencionan a continuación: Planear- coordinar- comunicar- evaluar- decidir- influir. Este proceso no es de ninguna manera mecánico, sino que consiste en interacciones entre individuos, las cuales no pueden describirse en forma mecánica. Sostiene que los sistemas de control de gestión/ administrativos ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. Así, el control administrativo se centra principalmente en la ejecución de la estrategia. El autor también plantea, que las estrategias también se establecen por medio de lo que llama mecanismos de implantación estratégica que incluyen: la estructura de la organización-su administración de recursos humanos y su cultura particular.

Simons (1995) define a los sistemas de control administrativo como rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones de actividades de la organización. Para lograr esto Simons, cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales- los riesgos a ser evitados- las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas 4 palancas son:

**SISTEMA DE CREENCIAS:** usado para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Se considera como un sistema formal que habilita a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa. Los sistemas de creencias son el medio para establecer límites y reglas explícitos en las organizaciones, que deben ser respetados por todos los miembros de la organización

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



**SISTEMA DE LÍMITES:** el reglamento incluye disposiciones/ sanciones relacionadas con los horarios de entrada y salida, sanciones por incumplimiento y períodos de descanso. La comunicación se realiza de diversas formas: personalmente, a través de comunicados escritos y de manera más informal mediante WhatsApp. Además, se establecen sanciones específicas para faltas graves, apercibimientos, amonestaciones, suspensiones y despidos justificados.

**SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO:** usado para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas. Constituyen el medio de retroalimentación formal de los distintos sistemas utilizados para evaluar y hacer seguimiento de los objetivos de la organización. Los mecanismos definidos incluyen los controles contables internos, planes de negocio, o presupuesto

**SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO:** usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias. Los sistemas de control interactivos son sistemas formales utilizados para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Cualquier sistema de control de diagnóstico se convierte en interactivo al centrar su enfoque en los intereses de la dirección y en el fomento de la acción de aprendizaje de la organización.

Michel Poter (1985) define la cadena de valor como el conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes. Esta estrategia conduce a su vez hacia la mejora de la ventaja competitiva y a una mayor rentabilidad. El punto fuerte del análisis de la cadena de valor de Porter es su enfoque, ya que el motor principal de este modelo se centra en el análisis y desglose de los diferentes sistemas y actividades que generan valor en la empresa, relacionándolas con los clientes y vinculando todo ello entre sí mediante la investigación y las estrategias de desarrollo.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Wheenlen & Hunger (2007) sostiene que el análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

-Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

-Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

-Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

-Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Michael Porter (1979) define la Cruz de Porter como un diagrama estratégico que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas. La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas: 1. Poder de negociación del cliente - 2. Amenaza de nuevos competidores 3. Poder de negociación del proveedor 4. Amenaza de productos sustitutos - 5. Rivalidad entre los competidores.

Robert S. Kaplan (1996) define el **cuadro de mando integral** como un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Esta herramienta proporciona a las unidades de negocio un mecanismo para traducir la estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y además para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes. El CMI debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, como los mecanismos para alcanzar dichos objetivos.

El **Mapa Estratégico** es una parte fundamental del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los autores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. El CMI es un marco de gestión que busca equilibrar las medidas financieras y no financieras para evaluar el rendimiento de una organización. El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización que muestra cómo las diferentes áreas o perspectivas estratégicas se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales.



## **MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La implementación de una estrategia en una empresa ganadera es fundamental para su éxito a largo plazo. Los mecanismos de implantación, que incluyen la administración de recursos humanos, la cultura, la estructura y el control administrativo, desempeñan un papel crucial en este proceso. La administración de recursos humanos asegura que se cuente con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para llevar a cabo la estrategia. La cultura de la empresa influye en la forma en que los empleados se comprometen con la estrategia y en cómo se adaptan a los cambios. La estructura organizativa define cómo se distribuyen las responsabilidades y recursos para ejecutar la estrategia. Por último, el control administrativo supervisa el progreso y garantiza que la estrategia se esté implementando de manera eficaz. Estos mecanismos son esenciales para alinear a toda la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos en el contexto específico de una empresa ganadera.

**Administración de Recursos Humanos:** el principal objetivo de la gerencia de la empresa es mantener a sus empleados motivados y que se sientan parte de la “gran familia” que conforma La Cabaña. Los dueños no están todos los días en el campo por lo que es fundamental contar con gente de confianza y ganas de trabajar, para ello se trabaja constantemente en el bienestar de los empleados, dándoles oportunidades de crecimiento tanto individuales como personales, se les da libertad para que puedan tomar decisiones sin tener que consultar cada paso que den (posterior a muchas capacitaciones que brinda la cabaña). A su vez se les ofrece muchos beneficios, todos los empleados del campo viven en una pueblo cercano al campo, los dueños de la empresa donaron 2

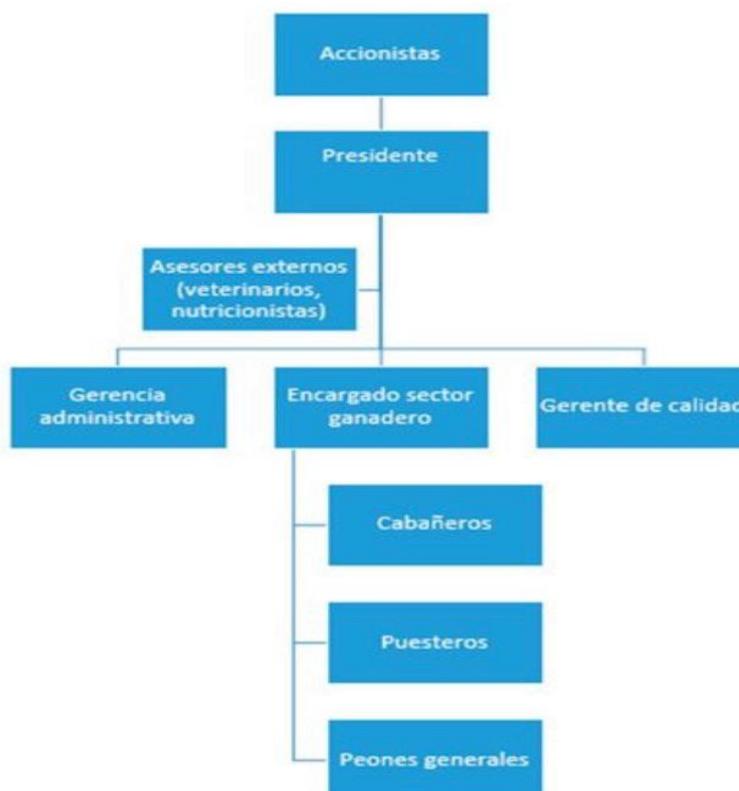


hectáreas para la construcción de viviendas y centros deportivos a la municipalidad del pueblo, con la condición de que se le entregue una casa a cada uno de los jubilados del campo.

**Cultura:** la empresa cuenta con una cultura muy fuerte. Todos los empleados de La Cabaña S.A. se sienten parte de una gran familia, todos tienen “puesta la camiseta de la empresa”. De hecho, es común que distintas generaciones de familias trabajen en el campo, lo que ha facilitado la transmisión de la cultura a lo largo de los años. Algo destacable de los empleados, es que están acostumbrados a trabajar siempre que haga falta, en cualquier horario y día, ya que al estar a cargo de seres vivos se requiere gente dispuesta a trabajar feriados, fines de semana y en horarios nocturnos en caso de emergencia.

**Estructura de la organización:**

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Administración

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Fuente: elaboración propia.

La imagen anterior refleja el organigrama formal de la empresa, el mismo coincide con la realidad que se da en el campo. Cada puesto responde efectivamente a quien marca el organigrama. No hay manual de funciones formalizado, pero cada empleado sabe perfectamente qué funciones debe cumplir desde su puesto. Sin embargo hay variaciones en el día a día, ya que se trabaja con condiciones naturales y seres vivos que pasan por distintos ciclos, es por esto que el encargado de ganadería asigna las tareas diarias.

La empresa cuenta con 4 accionistas, uno de los cuáles también se desempeña como presidente y toma las decisiones finales. Además, hay un gerente de calidad con 2 empleados a su cargo, un gerente administrativo con un equipo de 4 empleados y el encargado del sector ganadero que supervisa a 15 empleados, incluyendo puesteros, cabañeros y peones-

**ANÁLISIS DE LAS CUATRO PALANCAS DE SIMONS**

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Hay cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia comercial: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Dichas palancas son las siguientes:

**Sistema de creencias**

Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindarles valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Con respecto al sistema de creencias, logramos observar en la página web sobre la misión, visión y valores.

**Visión:** "Convertirnos en la cabaña líder del NOA en la cría de reproductores de toros Braford, destacando por nuestra innovación incesante, tecnología de vanguardia, productos de la más alta calidad, servicio excepcional, confiabilidad inquebrantable y una experiencia única para todos nuestros clientes."

**Misión:** "Nuestra misión es liderar una transformación significativa en la ganadería de los rodeos vacunos en la región norte de Argentina. A través de una combinación única de enfoque en la genética de calidad, prácticas de cría vanguardistas y un compromiso inquebrantable con la excelencia, nos esforzamos por elevar los estándares de la industria ganadera".

**Valores:**

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



**Excelencia:** Compromiso con la calidad excepcional en todos los aspectos de la cría de reproductores, desde la genética hasta el servicio al cliente.

**Innovación:** Fomentar la creatividad y la búsqueda constante de nuevas soluciones y enfoques para mejorar la industria ganadera.

**Sostenibilidad:** Priorizar prácticas y decisiones que respalden la salud del medio ambiente, la comunidad y el bienestar animal.

**Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en todas las interacciones, manteniendo los más altos estándares éticos.

**Pasión:** Mostrar un entusiasmo apasionado por el bienestar animal, la mejora genética y el avance de la ganadería.

**Compromiso:** Estar dedicados y enfocados en alcanzar los objetivos de mejora ganadera y de la empresa en general.

**Colaboración:** Fomentar un ambiente de trabajo en equipo y colaboración, donde las ideas y perspectivas diversas se valoren y se integren.

**Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas, con un enfoque en el impacto positivo a largo plazo.

**Respeto:** Tratar a los animales, los empleados, los clientes y la comunidad con respeto y consideración en todas las interacciones.

**Dedicación a la Comunidad:** Contribuir al crecimiento y desarrollo de la comunidad local al brindar oportunidades de empleo y apoyo.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Credo: No se encuentra un credo explícito en la organización.

Sistema de límites

Entre los sistemas de límites presentes en la empresa se encuentran:

Límites a la conducta comercial:

No existen manuales de procedimiento formales.

Se cuenta con un reglamento interno para el personal, que busca establecer normas que deben regir las relaciones entre la empresa y su personal. Aunque el mismo no está materializado sino que es más bien implícito y forma parte de la inducción de los empleados.

En el reglamento se puede encontrar puntos relacionados a los horarios de entrada y salida, sanciones por incumplimiento y tiempos de descanso.

Existen comunicados de forma personal, escritos y via whatsapp (via mas informal).

Están establecidas las sanciones aplicables por falta grave, apercibimientos, amonestación, suspensión y despido con causa.

Límites a la conducta estratégica:

Las ventas de la empresa se realizan únicamente en una modalidad de "Remate" que se lleva a cabo una sola vez al año.

Sistema de Control y Diagnóstico

El sistema de control y diagnóstico que implementa La Cabaña, entre algunas de sus herramientas son:

Sistema de información: SYM AGRO: se trata de un software de control de gestión, operativo y productivo vinculado al rubro ganadero, con información relacionada a maquinarias (brinda

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



información del stock, mantenimientos, costos, etc.), indicaciones (cuantos alimentos consumen los animales, por ejemplo).

Presupuestos: a partir del sistema de información anteriormente mencionado, surgen distintos presupuestos sobre: alimentación y nutrición (compras de alimentos, suplementos), personal (sueldo y salarios de los empleados), gastos operativos (combustibles, mantenimiento, reparaciones), administrativos y legales (contabilidad, impuestos), brindando así un estado de resultado, cash flow, planilla de sueldos, entre otros.

Gestión de reproducción: Utiliza tecnologías y experiencias a partir de un seguimiento y análisis de la actividad reproductiva para identificar el momento óptimo de inseminación. Implementa sistemas que permitan llevar un registro de los ciclos reproductivos y el historial de reproducción de cada animal.

Índices: cuenta con índices objetivos, como el de preñez, terneros logrados, para así una vez cumplidos alguno de estos, premiar a los empleados.

A partir de estas herramientas, la empresa se permite:

Medir: los resultados de un proceso, conocer el desempeño obtenido.

Comparar: con estándares o metas.

Corregir: para poder modificar, en caso de corresponder, las estrategias y así poder alcanzar sus metas.

Sistema de Control Interactivo

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Dicho sistema es utilizado para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias. Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados.

Análisis VRIO

**VALIOSO:**

**-Ganado de calidad:** la cabaña cría ganado de alta calidad, con raza reconocida a nivel mundial, lo que resulta un recurso valioso, ya que aumenta el valor del producto final.

**-Recursos naturales:** el campo cuenta con tierras fértiles y pastizales que son esenciales para la cría del ganado, siendo este recurso sumamente valioso para la operación diaria del campo.

**-Conocimiento y expertise:** la experiencia y el conocimiento en cuidado de animales y medicina veterinaria resulta de gran importancia para mantener el ganado saludable y productivo.

**RARO:**

**-Genética lograda del ganado:** La Cabaña SA cría ganado genéticamente valioso. Su lema es producir toros de calidad que puedan generar descendientes que sean más rentables en el mercado de la carne. La principal ventaja competitiva de La Cabaña SA, son los vientres que tienen, la rusticidad de sus animales. Tienen toros que se adaptan muy bien a cualquier campo, soportan temperaturas desde -11 grados hasta 44 grados en verano, además de ser una zona de muchas garrapatas.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



**INIMITABLE**

**-Experiencia y conocimiento:** el conocimiento acumulado a lo largo de los años sobre las prácticas de manejo del ganado y la gestión eficiente del campo generan un recurso difícil de replicar.

**-Infraestructura y equipamiento:** la inversión requerida para lograr la calidad de los animales que produce la Cabaña, puede ser costoso de imitar para los competidores.

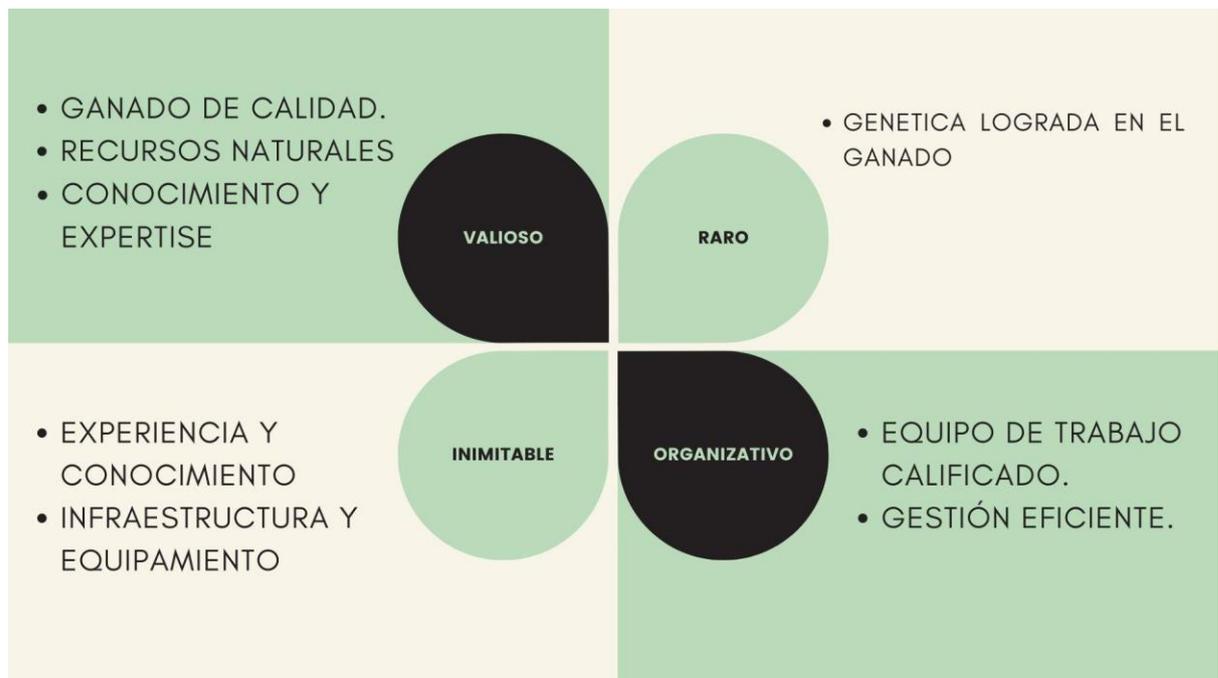
**ORGANIZATIVO**

**Equipo de Trabajo Calificado:** Contar con un equipo de trabajadores capacitados en cuidado de animales y gestión de fincas es esencial para explotar eficazmente los recursos.

**Gestión Eficiente:** La capacidad de gestionar eficientemente la operación, incluyendo la alimentación del ganado, el control de enfermedades y la logística, es clave para explotar los recursos de manera efectiva.



**Análisis VRIO**



Fuente: Elaboración propia.

**Análisis FODA y estrategias FOFADODA**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
Amplia trayectoria en el mercado, lo que brinda a la empresa una experiencia en la industria.	Personal no preparado para los nuevos cambios tecnológicos.



<p>Fuerte capital relacional.</p> <p>El presidente del campo fue presidente de la marca Braford (raza de toros y vacas) lo que le da prestigio y confiabilidad.</p> <p>Involucramiento de los dueños.</p> <p>Empleados leales.</p> <p>Rusticidad asegurada (adaptación) debido a las condiciones ambientales del campo.</p> <p>Ganadores de múltiples premios y exposiciones.</p>	<p>Falta de conectividad en las instalaciones del campo.</p> <p>Dependencia de la tecnología, que puede hacer que la empresa sea vulnerable a problemas técnicos, interrupciones de suministro entre otros problemas.</p> <p>Ubicación poco estratégica: largas distancias para el envío de los animales.</p>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>Surgimiento de remates online que les da llegada a compradores en todo el país.</p> <p>Expansión en línea.</p> <p>Nueva tecnología para la reproducción de animales.</p>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p>Facilidad de entrada al mercado.</p> <p>Rápidos cambios tecnológicos.</p> <p>Riesgos cibernéticos.</p> <p>Inestabilidad económica.</p> <p>Climas extremos en el norte del país.</p>



**Matriz FODA**

<b>FA (Fortaleza y Amenazas)</b>	<b>DA (Debilidades y Amenazas)</b>
<p>Capitalizar la experiencia en la industria y el prestigio del presidente para atraer inversores que puedan financiar la adopción de tecnologías modernas.</p> <p>Diversificar las actividades comerciales aprovechando la rusticidad asegurada y la experiencia en el campo para incursionar en mercados relacionados que puedan ser menos afectados por la inestabilidad económica.</p> <p>Utilizar la amplia trayectoria en el mercado y los premios ganados para fortalecer la reputación de la empresa y crear una barrera de entrada basada en la confianza del cliente.</p>	<p>Establecer programas de formación interna y externa que permitan al personal mantenerse al día con las tecnologías relevantes.</p> <p>Utilizar el capital relacional para colaborar con empresas de tecnología para mejorar la conectividad en las instalaciones del campo.</p> <p>Explorar alianzas con empresas de transporte que puedan ayudar a superar las largas distancias de envío.</p>
<b>FO (Fortalezas y Oportunidades)</b>	<b>DO (Debilidades y Oportunidades)</b>
<p>Utilizar el reconocimiento del campo para atraer compradores al remate online,</p>	<p>Utilizar la nueva tecnología de reproducción para mejorar la eficiencia de la producción ganadera, reduciendo la</p>



**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

<p>destacando la calidad y confiabilidad de los productos.</p> <p>Aprovechar la experiencia en la industria para evaluar y adoptar tecnologías de reproducción avanzada que mejoren la eficiencia de la producción.</p>	<p>dependencia de las condiciones ambientales del campo.</p> <p>Considerar invertir en mejoras de infraestructuras de comunicaciones en las instalaciones, lo que facilitará la participación en remates en línea.</p>
---	--

**Cadena de valor**



Fuente: Administración de lo simple a lo complejo, Victor Martinez.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



La cadena de valor de Cabaña S.A que produce toros a través de la inseminación puede desglosarse en una serie de actividades clave que agregan valor al producto final.

**1. Inseminación y Detección de Preñez:**

- Inicio del proceso productivo con la inseminación de las vacas.
- Realización de ecografías a las vacas a los 30 días para confirmar la preñez.
- En caso de no quedar preñadas, se realiza otra inseminación o se procede con toros del campo.

**2. Gestación y Parto:**

- Espera 9 meses para el nacimiento de las crías.
- Cuidado y atención durante el proceso de gestación.
- Monitoreo y asistencia durante el parto.

**3. Crianza y Alimentación Temprana:**

- Los terneros pasan los primeros 6 meses alimentándose de leche materna.
- Proceso de destete y separación de machos y hembras.



#### **4. Clasificación de Animales Elite:**

- Identificación y clasificación de animales élite basada en criterios genéticos y de calidad.
- Destino de los toros élite a exposiciones nacionales y subsecuentes remates.
- Las hembras elite también participan en exposiciones y luego se convierten en donantes de embriones.

#### **5. Transferencia Embrionaria:**

- Proceso de transferencia embrionaria para las hembras elite.
- Subcontratación de especialistas para llevar a cabo este proceso.

#### **6. Manejo de Animales No Elite:**

- Las hembras no elite se mantienen en el campo para futuras inseminaciones.
- Los toros no élite permanecen en el campo hasta su venta en los remates anuales.

#### **7. Ciclo de Producción y Crecimiento de Toros:**

- El ciclo completo desde la inseminación hasta la venta de los toros lleva 4 años.
- Requiere insumos como semen, productos veterinarios, semillas para pasturas, maquinaria, sistemas de riego, etc.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



**8. Personal y Especialistas Externos:**

-Requiere un equipo de trabajo que incluye inseminadores, cuidadores, tractoristas, entre otros.

-Contratación de especialistas externos como nutricionistas, genetistas y veterinarios.

**9. Tecnología Avanzada:**

-Uso de tecnología avanzada para prever el crecimiento de los terneros.

**10. Remates y Venta de Toros:**

- Venta de toros en remates anuales a productores de carne.

- Preparación y organización de los remates.

**11. Transporte de Animales:**

- Actividad esencial para el envío de los toros al campo del comprador.

- Requiere cuidados especiales y capacitación debido al tamaño y peso de los animales.

Esta cadena de valor refleja el proceso completo, desde la inseminación hasta la venta de los toros, en el campo ganadero especializado en la producción de animales elite. Cada una de estas etapas es esencial para el éxito del negocio, y la inversión en genética, tecnología y gestión eficiente es fundamental para mantener la competitividad en un mercado donde la producción es un proceso largo y costoso.



### Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### **Productos sustitutos: MEDIA**

En el contexto de la producción de alimentos y proteínas, especialmente en relación con el ganado, el pollo es a menudo considerado como una alternativa más eficiente en términos de recursos y tiempo para obtener proteínas animales. La producción de pollo suele requerir menos espacio y recursos en comparación con el ganado. Los pollos pueden criarse en espacios más pequeños y pueden ser alimentados con menos recursos, como agua y alimento. El ganado necesita más espacio para pastar y moverse, y su proceso de crecimiento es más prolongado, lo que puede aumentar los costos de alimentación y cuidado. Las preferencias de los consumidores pueden influir en la competencia entre el ganado y el pollo. Algunos consumidores pueden preferir el sabor y la textura

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



de la carne de pollo, mientras que otros prefieren la carne de res u otras proteínas. Las tendencias de salud y bienestar, así como las preocupaciones éticas y ambientales, también pueden influir en las decisiones de compra y, por lo tanto, en la competencia entre estas dos fuentes de proteínas.

**Poder de clientes: BAJA**

Hay dos tipos de clientes:

Clientes directos: empresarios argentinos que están en el negocio de producción de carne y necesitan toros reproductores para hacer terneros y eso convertirlo en carne.

Clientes indirectos: consumidores de carne tanto a nivel nacional como internacional. Se los menciona como clientes porque para ellos también se busca generar valor.

En este tipo de negocios la relación con los clientes es muy personalizada y se basa en la confianza que tienen en la calidad de los animales vendidos. La mayoría de los clientes son conocidos (son casi siempre los mismos), todos los años suelen comprar los mismos 20 o 25 clientes. La relación es de una gran camaradería. Para que se genere esto son muy importantes las garantías en el caso de que algún animal vendido no sea lo esperado por el cliente: ej: que no sea fértil.

**Rivalidad entre competidores: BAJA**

Históricamente, la competencia entre cabañas en el norte argentino era limitada, con solo unas pocas en el mercado. Sin embargo, esta situación ha experimentado un cambio significativo en tiempos recientes. A pesar de esta creciente competencia, la cabaña SA se destaca debido a una serie de ventajas distintivas. Sus animales son de primera calidad, y esto se combina con el prestigio de su

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



presidente, quien previamente ocupó el cargo de presidente en Braford, la raza de toros más vendida del mundo. Estos factores los posicionan por encima de sus competidores, lo que les permite establecer precios más elevados. Además, la cabaña SA busca superar a la competencia mediante la oferta de beneficios adicionales, como financiación en los remates anuales, fletes gratuitos y garantías para abordar cualquier posible inconveniente.

**Amenaza de nuevos competidores: MEDIA**

Hoy en día con la tecnología disponible es mucho más fácil entrar en este mercado, ya que en solo meses se puede inseminar artificialmente, un proceso que antes llevaba muchos años por lo que no era tan fácil comenzar en el negocio. Esto aumentó mucho la competencia y género que las cabañas tengan que innovar constantemente para no perder participación. La barrera de entrada que si continúa limitando la entrada de nuevos competidores son los altísimos costos que esto requiere.

**Poder de negociación de proveedores: BAJA**

Considerando que La Cabaña S.A. se dedica a la venta de toros y vacas de la raza Braford, es posible que exista una cierta concentración de proveedores de ganado de esta raza. Sin embargo, dado que la empresa se ha consolidado a lo largo de los años y es líder en la región, ha construido una relación sólida y diversificada con diferentes criadores y proveedores de ganado Braford. Esto podría disminuir el poder de negociación de proveedores individuales.



## PRESUPUESTOS

Todos los años La Cabaña S.A realiza un remate en Agosto, el mismo es la principal fuente de ingresos del campo, ya que se venden casi el 80% de los toros y vacas en ese evento. Es un evento por el que se trabaja con mucha anticipación, donde se invita a todos los dueños de cabañas que son clientes de la empresa a participar de un almuerzo y luego se pasa al remate propiamente dicho, donde se venden los animales en forma de subasta, todo el mejor ganado se destina a este evento, que no solo se transmite en forma presencial, sino también por canales rurales. Dado la importancia de esta instancia para la cabaña, que como ya se mencionó es la principal fuente de ingresos se decidió trabajar en conjunto con el presidente de la cabaña para ver que se había presupuestado y que paso en realidad y poder elaborar estados de resultados que reflejen esto. Los análisis que se hicieron son los siguientes:

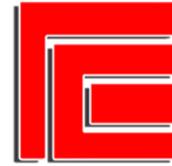
### VARIACIÓN NIVEL 1

	EERR REAL	VARIACIÓN NIVEL 1			EERR PRESUPUESTADO	
		Variación del presupuesto estático				
Ingresos totales:					Ingresos totales:	
Ingresos por publicidad	\$ 801.625,00	\$ 51.625,00	F		Ingresos por publicidad	\$ 750.000,00
Ingresos por ventas	\$ 66.650.000,00	-\$ 24.350.000,00	D		Ingresos por ventas	\$ 91.000.000,00
(Costos del producto vendido)	\$ 34.200.000,00	\$ -			(Costos del producto vendic	\$ 34.200.000,00
Resultado bruto	\$ 33.251.625,00	-\$ 24.298.375,00	D		Resultado bruto	\$ 57.550.000,00
(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50	\$ -			(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50
(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53	\$ -			(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53
(Gastos personal)	\$ 652.000,00	\$ -			(Gastos personal)	\$ 652.000,00
(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75	\$ -			(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75
(Gastos de transmision satelital)	\$ 1.992.628,00	\$ -			(Gastos de transmision sate	\$ 1.992.628,00
(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00	\$ -			(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00
Resultado neto	\$ 27.076.567,22	-\$ 24.298.375,00	D		Resultado neto	\$ 51.374.942,22

Fuente: Elaboración propia

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



Esta primera imagen representa el primer nivel de análisis, para realizarlo se solicitó a la empresa todos los gastos del remate y se los clasificó en las distintas categorías. En cuanto a los gastos, ellos explicaron que no solían haber variaciones ya que todos los costos se pactaron con anterioridad al evento con los mismos proveedores de siempre que mantienen sus precios una vez que se contrata todo y se paga señas. Es decir, todos los costos se conocen con anterioridad al evento y salvo que surja un imprevisto (lo que no paso en el 2023) los mismos no tienen variaciones.

Lo que sí cambia son los ingresos, ya que ellos presupuestan cuantos animales se venderán y su precio promedio de venta (ya que obviamente cada animal se vende a distinto precio por ser un remate) y no conocen el resultado real hasta una vez finalizado el evento.

En este caso se habían presupuestado vender 65 animales a un precio promedio de \$1.400.000 (tomando como base precios de otros remates y los resultados del año anterior) y finalmente se vendieron 57 animales a un precio promedio de \$1.169.000. Esto se explica por las fuertes sequías que sufrió el país al principio del año que dejó a muchos campos con pérdidas enormes.

A su vez también variaron los ingresos por publicidad.

Una vez que se tenía el presupuesto estático y lo real se realizó la variación del nivel 1 que es la del presupuesto estático y observamos un resultado desfavorable.

Luego se procedió a realizar un estado de resultado flexible, obteniendo así las variaciones del nivel 2, llegando a los siguientes resultados:



**VARIACIÓN NIVEL 2**

	EERR PRESUPUESTADO	VARIACIÓN NIVEL 2 Variación del volumen de ventas			EERR FLEXIBLE
Ingresos totales:				Ingresos totales:	
Ingresos por publicidad	\$ 750.000,00	\$ -		Ingresos por publicidad	\$ 750.000,00
Ingresos por ventas	\$ 91.000.000,00	-\$ 11.200.000,00	D	Ingresos por ventas	\$ 79.800.000,00
(Costos del producto vendido)	\$ 34.200.000,00	\$ -		(Costos del producto vendido)	\$ 34.200.000,00
Resultado bruto	\$ 57.550.000,00	-\$ 11.200.000,00	D	Resultado bruto	\$ 46.350.000,00
(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50	\$ -		(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50
(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53	\$ -		(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53
(Gastos personal)	\$ 652.000,00	\$ -		(Gastos personal)	\$ 652.000,00
(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75	\$ -		(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75
(Gastos de transmisión satelital)	\$ 1.992.628,00	\$ -		(Gastos de transmisión satelital)	\$ 1.992.628,00
(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00	\$ -		(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00
Resultado neto	\$ 51.374.942,22	-\$ 11.200.000,00	D	Resultado neto	\$ 40.174.942,22

Fuente: Elaboración propia

**VARIACIÓN NIVEL 2**

	EERR FLEXIBLE	VARIACIÓN NIVEL 2 Variación del presupuesto flexible			EERR REAL
Ingresos totales:				Ingresos totales:	
Ingresos por publicidad	\$ 750.000,00	\$ 51.625,00	F	Ingresos por publicidad	\$ 801.625,00
Ingresos por ventas	\$ 79.800.000,00	-\$ 13.150.000,00	D	Ingresos por ventas	\$ 66.650.000,00
(Costos del producto vendido)	\$ 34.200.000,00	\$ -		(Costos del producto vendido)	\$ 34.200.000,00
Resultado bruto	\$ 46.350.000,00	-\$ 13.098.375,00	D	Resultado bruto	\$ 33.251.625,00
(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50	\$ -		(Gastos de publicidad)	\$ 964.688,50
(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53	\$ -		(Gastos almuerzo remate)	\$ 1.496.915,53
(Gastos personal)	\$ 652.000,00	\$ -		(Gastos personal)	\$ 652.000,00
(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75	\$ -		(Gastos insumos varios)	\$ 858.825,75
(Gastos de transmisión satelital)	\$ 1.992.628,00	\$ -		(Gastos de transmisión satelital)	\$ 1.992.628,00
(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00	\$ -		(Gastos de servicios varios)	\$ 210.000,00
Resultado neto	\$ 40.174.942,22	-\$ 13.098.375,00	D	Resultado neto	\$ 27.076.567,22

Fuente: Elaboración propia

Por último se profundizó aún más el análisis realizando variaciones del nivel 3:



**VARIACIÓN NIVEL 3**

		VARIACIÓN NIVEL 3	
Unidades vendidas reales	57	Variación cantidad	-11200000
Unidades presupuestadas a vender	65		
Precio de venta presupuestado	1400000		
		VARIACIÓN NIVEL 3	
Precio promedio de venta prespue	\$ 1.400.000,00	Variación precio venta	-\$ 230.701,75
Precio promedio de venta real	\$ 1.169.298,25		

Fuente: Elaboración propia

Aquí se puede observar con claridad los aspectos que ya se venían mencionando, los precios de ventas fueron menores a los esperados y la cantidad vendida también. A raíz de esto se quiso ahondar en los posibles motivos de esto, algunos de ellos son:

-Fuerte Sequía, que dificulta la alimentación y supervivencia de animales. Además de que las cabañas ganaderas muchas veces se solventan también con la parte agrícola y debido a estas condiciones muchas tenían pérdidas y no tenían tanta liquidez.

-Aumento de la competencia como ya se mencionó en la situación problemática, y al haber más oferta los precios caen.

-Problemas en la transmisión online lo que generó que no se puedan realizar ventas por ese medio por los cortes de conectividad, bajando el número de compradores y por ende perdiendo ofertas.

-Clima económico inestable ya que el remate fue en plena incertidumbre política por las elecciones.



## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En el contexto del trabajo de investigación centrado en el campo ganadero, la herramienta del cuadro integral ha desempeñado un papel fundamental. Este enfoque permitió analizar de manera exhaustiva y sistemática todas las dimensiones relevantes de la producción y gestión ganadera. A través del cuadro integral, se examinó no solo aspectos relacionados con la cría y alimentación del ganado, sino también factores financieros, de clientes, de aprendizaje y crecimiento que influyen en este sector crucial. En este trabajo se ha explorado cómo el uso del cuadro integral en el contexto ganadero se convierte en una herramienta esencial para comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrenta esta industria, así como para desarrollar estrategias efectivas de mejora y sostenibilidad en la producción ganadera.

A continuación comenzaremos definiendo los objetivos:

### **OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Maximizar la rentabilidad.
- Mejorar la estructura de costos.
- Aumentar los ingresos.

### **OBJETIVOS CLIENTES**

- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Fidelizar clientes actuales.
- Aumentar el valor al cliente.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



**OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS**

- Mejorar el servicio al cliente.
- Optimizar la gestión de la alimentación.
- Incrementar la tasa de preñez.
- Mejorar la calidad genética.
- Implementar tecnología de seguimiento.
- Desarrollar relaciones con proveedores claves.

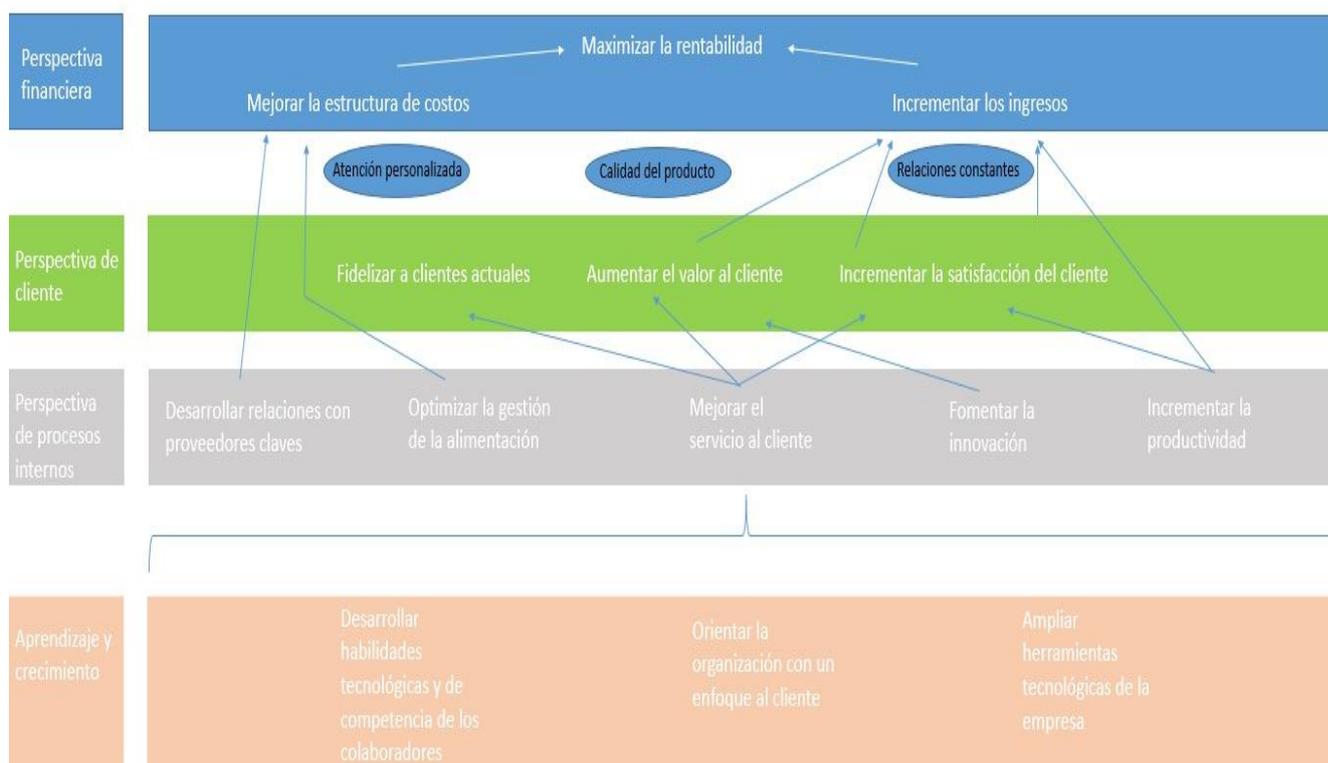
**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Desarrollar habilidades tecnológicas.
- Desarrollar las competencias de los colaboradores.
- Fomentar la innovación.
- Orientar a la organización con un enfoque al cliente.
- Actualizar continuamente los sistemas de información.

A continuación se presenta el mapa estratégico:



**MAPA ESTRATÉGICO**



Fuente: Elaboración propia

**ESTRATEGIA GENÉRICA:**

Ahora bien, la estrategia de la empresa se centra en ofrecer productos y servicios únicos y de alta calidad que superen las expectativas de los clientes. Esto implica constante innovación, personalización y atención meticulosa a los detalles.

La Cabaña se esfuerza por destacar en el mercado a través de productos de vanguardia y características innovadoras que no se encuentran en la competencia. Su meta es mantener la lealtad a largo plazo de los clientes y continuar siendo líderes en la industria mediante la excelencia en la calidad y la innovación constante.



**Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Maximizar la rentabilidad	Margen neto= Beneficio Neto / Ingresos totales	15%	Optimización de la Gestión de Costos y Eficiencia Operativa
	Mejorar la estructura de costos	Estructura de costos= Costo Fijo/Costo Total	10%	
	Aumentar los ingresos	Crecimiento= Ingresos año actual/Ingresos año anterior	10%	
Clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	NPS=%promotores-%detractores	>50%	Mejorar la experiencia del cliente - Eliminar o reducir los puntos de fricción. Programa de Personalización y Servicio al Cliente de Alta Calidad. Implementar Encuestas de satisfacción- Feedback continuo
	Fidelizar clientes actuales	Tasa de fidelidad= Clientes que repiten la compra / Clientes	12%	
	Aumentar el valor al cliente	Valor Promedio del Cliente (expresado en términos monetarios por cliente)	15%	
Procesos internos	Mejorar el servicio al cliente	CSI= (N° clientes satisfechos - N° clientes insatisfechos)/Total clientes encuestados	80%	Disminuir los desperdicios de alimentos - Planificar y monitorear la alimentación. Programa de gestión de innovación. Alianzas estratégicas
	Optimizar la gestión de la alimentación	Eficiencia en la utilización de alimentos= Alimento Consumido/ Alimento suministrado	95%	
	Incrementar la productividad	Eficiencia = N° cabezas vendidas/ insumos utilizados	2,00	
	Fomentar la innovación	Tasa de Adopción de Ideas Innovadoras=Numero de Ideas Innovadoras Aprobadas / Numero Total de Ideas Propuestas	20%	
	Desarrollar relaciones con proveedores claves	N° de relaciones estrategicas establecidas	10	
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar habilidades tecnológicas y competencias de los colaboradores	Formación= (Gastos de formación/Gastos totales de personal)*100	5%	Programa de capacitación continua - Rotación de puestos. Invertir en desarrollo tecnológico
	Orientar a la organización con un enfoque al cliente	CSI= (N° clientes satisfechos - N° clientes insatisfechos)/Total clientes encuestados	80%	
	Ampliar las herramientas tecnologicas de la empresa	% inversión en tecnologías = inversión en tecnología / activos totales	70%	

Fuente: Elaboración propia

**MATRIZ DE IMPACTO ESTRATEGICO**



Nivel de impacto: 0 = Ningún impacto 1 = Bajo impacto 2 = Medio impacto 3 = Alto impacto	Objetivos / Iniciativas estratégicas	Optimización de la Gestión de Costos y Eficiencia Operativa	Mejorar la experiencia del cliente - Eliminar o reducir los puntos de fricción	Programa de Personalización y Servicio al Cliente de Alta Calidad	Disminuir los desperdicios de alimentos - Planificar y monitorear la alimentación	Programa de gestión de innovación	Alianzas estratégicas	Programa de capacitación continua - Rotación de puestos	Implementar Encuestas de satisfacción- Feedback continuo	Invertir en desarrollo tecnológico
<b>Perspectiva Financiera</b>	Maximizar la rentabilidad	3	2	2	2	1	1	0	0	1
	Mejorar la estructura de costos	3	0	0	3	0	0	0	0	0
	Aumentar los ingresos	0	3	3	0	0	1	0	0	0
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Incrementar la satisfacción de los clientes	0	3	3	0	0	0	0	2	1
	Fidelizar clientes actuales	0	3	3	0	0	0	0	3	1
	Aumentar el valor al cliente	0	3	3	0	2	0	0	3	2
<b>Perspectiva de Procesos internos</b>	Mejorar el servicio al cliente	0	3	3	0	2	0	2	3	3
	Optimizar la gestión de la alimentación	1	0	0	3	0	0	1	0	3
	Incrementar la productividad	2	0	0	3	2	2	2	0	3
	Fomentar la innovación	0	0	0	0	3	0	3	0	2
	Desarrollar relaciones con proveedores claves	0	0	0	0	0	3	0	0	0
<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</b>	Desarrollar habilidades tecnológicas y competencias de los colaboradores	0	0	0	0	3	0	3	0	0
	Orientar a la organización con un enfoque al cliente	0	3	3	0	0	0	2	2	0
	Ampiar las herramientas tecnológicas de la empresa	0	0	0	0	0	2	0	0	3
<b>IMPACTO ESTRATEGICO</b>		9	20	20	11	13	9	13	13	19
<b>RANKING</b>		5	1	1	4	3	5	3	3	2

### RECOMENDACIONES

La aplicación de las múltiples herramientas del control de gestión en La Cabaña SA representa una oportunidad estratégica crucial para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento financiero. Es por eso que se presentan recomendaciones claves que, una vez implementadas, permiten contribuir significativamente a elevar la competitividad y la rentabilidad de la organización, permitiendo así a la empresa, poder incorporar nuevas oportunidades y superar desafíos que vayan surgiendo a través del tiempo.

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación**

**de la Licenciatura en Administración**

---



En primer lugar, se propone la implementación de un enfoque más riguroso en la medición y seguimiento de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs). Esta medida proporcionará una base sólida para la evaluación constante de las operaciones y permitirá tomar decisiones informadas. Se debe considerar la identificación de KPIs específicos para la industria ganadera, tales como la eficiencia de la alimentación, la tasa de conversión alimenticia, la productividad del ganado y los costos de salud animal.

Un componente esencial de esta mejora en el control de gestión es la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de información y software de gestión ganadera. La inversión en estas herramientas permitirá la automatización de la recopilación de datos y su análisis en tiempo real. Además, estas soluciones pueden integrarse con sistemas de seguimiento de salud animal y genética, proporcionando una visión holística de la operación.

Otra recomendación crítica es el desarrollo de presupuestos y proyecciones financieras sólidos, que deben ser elaborados de manera detallada y realista. Estos presupuestos deberían incorporar costos operativos, ingresos proyectados y flujos de efectivo. La comparación regular de los resultados reales con los presupuestos brindará información valiosa y permitirá la toma de medidas correctivas de manera oportuna, contribuyendo a una gestión financiera más eficaz.

En términos de gestión de costos, se recomienda realizar un análisis detallado para una asignación precisa de costos directos e indirectos a las actividades específicas. Esto permitirá la identificación de áreas donde se pueden lograr eficiencias sin comprometer la calidad o la salud del ganado. La optimización de la logística de transporte, la eficiencia en la alimentación del ganado y el

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



mantenimiento de equipos son ejemplos de áreas que pueden beneficiarse de un enfoque más estratégico.

Para abordar los riesgos inherentes a la industria ganadera, se recomienda desarrollar indicadores específicos de riesgo y preparar planes de contingencia sólidos. Estos planes deberían cubrir situaciones tales como brotes de enfermedades animales, fluctuaciones en los precios de los alimentos o desafíos climáticos.

La implementación de estas recomendaciones en el control de gestión fortalecerá la capacidad de la empresa ganadera para tomar decisiones estratégicas informadas, lo que redundará en una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado. Además, contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo de la operación, a la mejora de la calidad del producto y al bienestar del ganado.

## **CONCLUSIONES**

El control de gestión es una herramienta fundamental para las empresas ganaderas que se dedican a la mejora genética y a la venta de sus animales en remates anuales. Permite medir el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos estratégicos, identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y adaptarse a los cambios del mercado.

En el caso específico de estas empresas, el control de gestión es importante para garantizar la calidad y la productividad del ganado, establecer precios competitivos para la venta de los animales,

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



promover la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías, y gestionar los riesgos asociados a la actividad ganadera.

Un sistema de control de gestión eficaz debe estar diseñado para satisfacer las necesidades específicas de la empresa. En el caso de una empresa ganadera, el sistema de control de gestión debe incluir indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan medir el desempeño de la empresa en relación con la calidad del ganado, la productividad del ganado, los costos de producción, los ingresos por venta de animales, y la satisfacción de los clientes.

La implementación de un sistema de control de gestión eficaz puede ayudar a una empresa ganadera a mejorar su competitividad en el mercado y a alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

-Robert Simons (1995). Palancas de control: como usan los gerentes sistemas novedosos de control para reducir la renovación estratégica. Editorial Temas.

-Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (2008). Sistemas de control de gestión. Editorial Mc Graw Hill.

-Thompson & Strickland (1985). Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas. Editorial McGraw-Hill.

-Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill.

-Perez Carballo Veiga J. (2013). Control de Gestión Empresarial. Madrid, España. Editorial: ESIC.

Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas

Instituto de Administración

**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---



-Llorente Olier, José Ignacio. (2015). Planificación estratégica y control de gestión. Editorial CEF.

- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos. Caracas, Venezuela. Editorial: FIM Productividad.

-Enrique Fuentes Moreno. (2019). Control de gestión herramientas para aportar valor. Universidad de Barcelona.