



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



---

# **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***



## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>3. PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
<b>4. OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	<b>4</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
<b>6. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>8</b>
<b>7. TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>8</b>
LA EMPRESA: .....	8
ESTRATEGIA: .....	9
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL: .....	9
PALANCAS DE CONTROL .....	10
<i>Sistema de creencias:</i> .....	10
<i>Sistema de Límites:</i> .....	11
<i>Sistema de Control y Diagnóstico:</i> .....	15
<i>Sistema de Control Interactivo:</i> .....	18
TABLERO DE CONTROL OPERATIVO: .....	21
Indicadores: .....	22
<b>8. APENDICE</b> .....	<b>28</b>
ENTREVISTA: .....	28
ANÁLISIS FODA: .....	33
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>35</b>



---

## 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, teniendo su sede Administrativa en Yerba Buena, Provincia de Tucumán.

Para llevarlo a cabo, se trabajó con la participación activa de la Gerencia y Directorio de la empresa. Los mismos, mostraron gran interés en que éste sea desarrollado, para que luego pueda 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 medirá 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.

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 más amplia gama de actividades,



que, al dividirse, hizo 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.

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 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 Tablero de Mando Operativo.

## 5. MARCO TEÓRICO

### **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)

**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)

### **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.

- **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)

### **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.
- 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)

#### **Tablero de Comando Operativo:**

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)

El Tablero de Control traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de su estrategia.

**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)



## 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 grupales.
- Entrevistas individuales.
- Observación directa.
- Revisión de datos históricos.
- Revisión bibliográfica.
- Revisión de bases de datos.

El muestreo será de tipo no probabilístico, o dirigido.

## 7. TRABAJO DE CAMPO

### **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 empresa mayor, y haberse separado hace tan sólo un año. Por esta razón, se encuentra “volviendo a empezar”: reorganizando procesos, y, en cierto punto, montando una empresa nueva.

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 sí 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 se 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 ésta 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 el gerente administrativo y el de producción, que fueron fundamentales para el desarrollo de éste 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.

### **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 sector encargado de la producción de caña y el sector encargado de la producción de granos.

- Sistema de Información: esta empresa no cuenta actualmente con un sistema de información formal ya que no cuenta 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 en, por ejemplo, premios monetarios por un buen resultado en una campaña y asados de fin de cosecha cuando se cumplió correctamente con los plazos.

### **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:

#### ***Sistema de creencias:***

La Cultura Organizacional es de tipo fuerte (Chiavenato, 2000) ya que los valores y normas establecidos se aceptan y 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 aumentar ampliamente nuestra capacidad productiva 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.

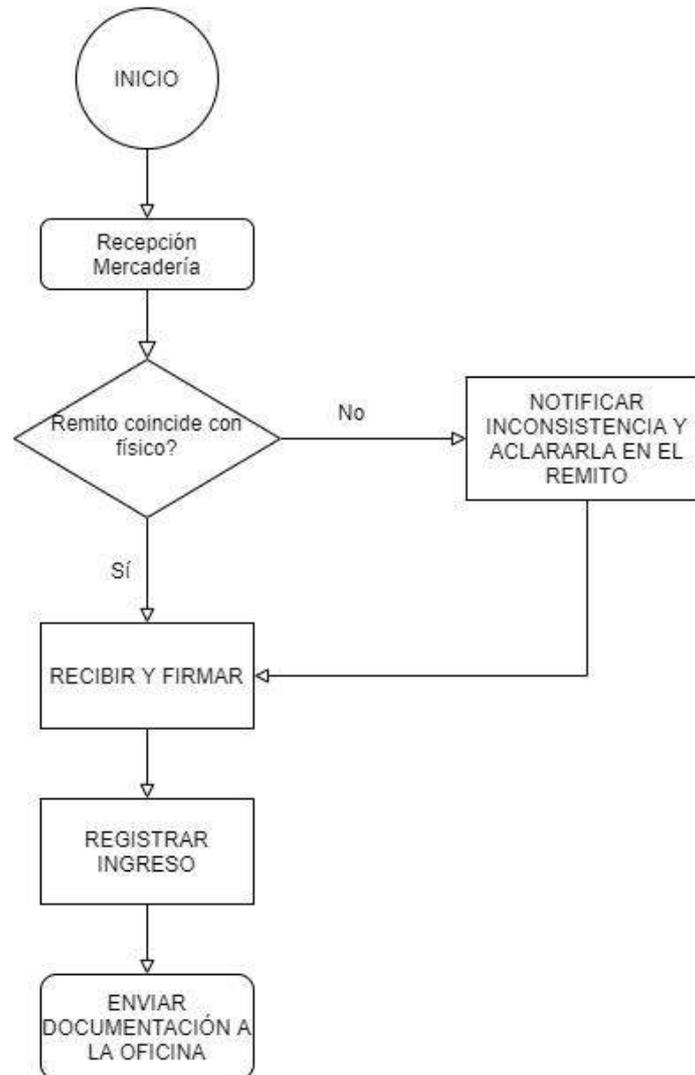
Debido a una necesidad real y concreta, y con el fin de lograr un orden en los procesos que producen más errores y problemas, se elaboró una propuesta de **Diagramas de Flujo** para los circuitos de **Recepción de Materiales, y Carga de Camiones con Carta de Porte**.

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:



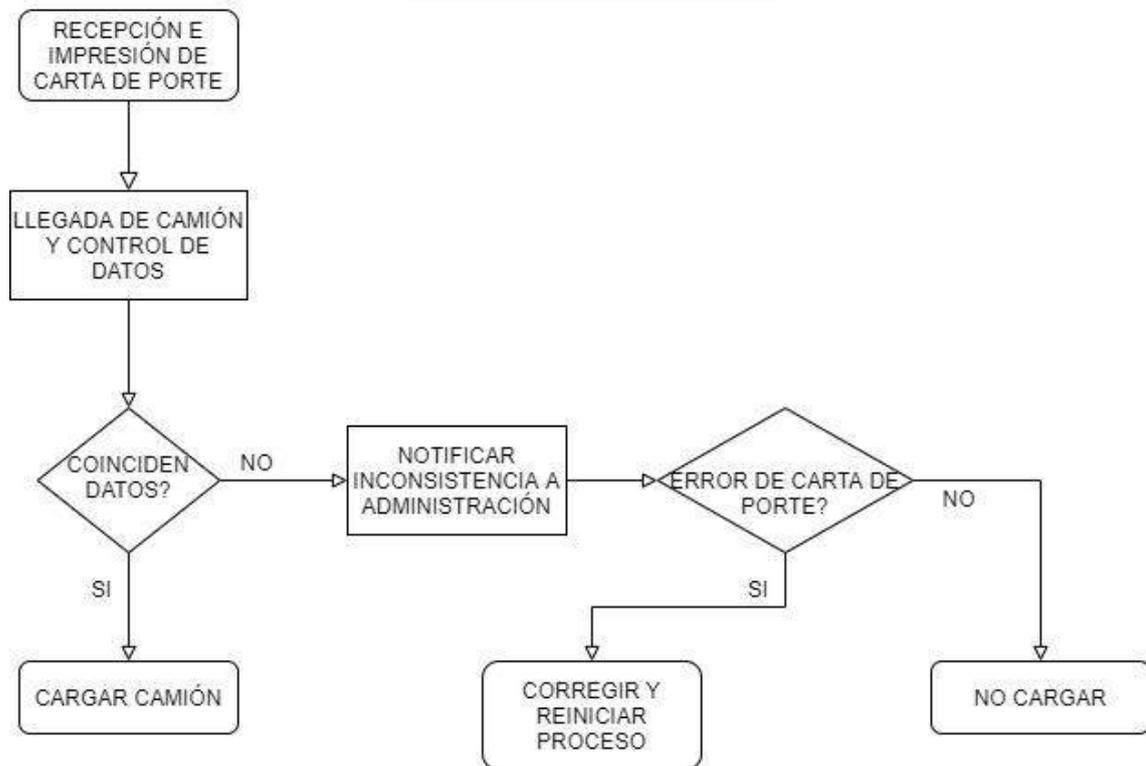
### CIRCUITO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES



Fuente: Elaboración propia.



### 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, por ejemplo, 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 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 hace mucho tiempo, por lo que las reglas son claras, conocidas, y todos las cumplen 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:



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los Límites Estratégicos, todas las oportunidades que se tratan 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. 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.



### ***Sistema de Control y Diagnóstico:***

Actualmente está en desarrollo el Sistema de Gestión, llevado a cabo por desarrolladores de software externos. Debido a la falta de un sistema, 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 estructura es como se muestra a continuación:

#### ***Flujo de Fondos Proyecto***

***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>
<b><i>Total de Ingresos</i></b>
<i>Egresos de Fondos</i>
<i>Costos Operativos</i>
<i>Costos de Producción</i>
<i>Gastos de Comercialización</i>
<i>Gastos de Administración</i>
<b><i>Sueldos</i></b>
<b><i>Cheques emitidos</i></b>
<b><i>Impuestos</i></b>
<b><i>Arriendos</i></b>
<i>Inversiones en Activo Fijo</i>
<i>Otros Egresos</i>
<b><i>Total de Egresos</i></b>
<b><i>Flujo de Fondos Neto del Periodo</i></b>
<b><i>Flujo de Fondos Acumulado</i></b>



Fuente: Elaborado por la empresa.

Precio Bruto (Natural)	u\$/Tn			X	
Flete (Tn)	u\$/Tn			X	
Gastos Comercialización (Tn)	u\$/Tn			X	
<b>Precio Neto</b>	<b>u\$/Tn</b>			<b>X</b>	
			<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>	<b>Máximo</b>
<b>Rendimiento esperado</b>	<b>Tn/ha</b>		X	X	X
Ingreso Bruto			X	X	X
<b>Ingreso Neto</b>	<b>u\$/ha</b>		X	X	X
<b>Gastos Directos</b>					
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	
<b>Gastos Directos</b>	<b>u\$/ha</b>			X	
<b>Margen Bruto</b>	<b>u\$/ha</b>		X	X	X
A y E			X	X	X
<b>Margen Neto</b>			X	X	X
Arriendo soja	18%		X	X	X
Arriendo maíz	16%				
Arriendo porotos	18%				
<b>Margen Neto con arriendo</b>			X	X	X

Fuente: Elaborado por la Empresa.



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

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
- Planificación de Compras y Ventas
- Consumo de Materiales
- Productividad
- Productividad de las personas
- Calidad de la Producción
- Tecnología Adecuada
- Procesos de Excelencia



### ***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 escucha 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.

A continuación, se presenta el Análisis VRIO:



## ANALISIS VRIO

	V	R	I	O
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	SI	SI	SI	SI
PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	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

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan el Análisis FODA y las 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

Fuente: Elaboración Propia.



## ESTRATEGIAS FODA

- FO** • Utilizar la agilidad en la toma de decisiones y la libertad de acción para evaluar y tomar las oportunidades de arriendos con rapidez.
- FA** • Cubrirse de la incertidumbre del País haciendo Alianzas Estratégicas con la cartera de Clientes y Proveedores mediante su alto nivel competitivo y credibilidad.
- DO** • Potenciar el valor agregado de los productos que sí pueden tenerlo para aprovechar a los compradores que buscan mayor calidad.
- DA** • Desarrollar un Sistema de Gestión que agilice los procesos y brinde a los miembros de la empresa el tiempo para atender asuntos de verdadera importancia.

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 estado 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 empresa. Esto se debe a que las circunstancias en las que se encuentra y la madurez no son las ideales y necesarias para poder aplicar correctamente esta herramienta y realmente aprovecharla.



Es por esto que se decidió proceder con el desarrollo de un Tablero de Control Operativo, centrado en el área de Procesos. Cuando se comentó al Gerente de Producción 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. Brindó la base para su elaboración, especificando las Variables que 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 y datos presupuestados para la Campaña Verano 2020/2021.

Para la recolección de datos se propuso elaborar planillas específicas para la información requerida para el cálculo de estos ratios. Estas planillas serán impresas y enviadas al Campo, donde se cargará 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 comienzo, 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.

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.

### ***Indicadores:***

#### **1- Rendimiento por Hectárea de Producto:**

- Fórmula:  $Tn$  totales sembradas por Producto / 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

## 2- Consumo de Combustible para Riego:

- Fórmula: Lts consumidos de combustible / mm 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

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

- Fórmula: Lts Consumidos de Combustible / Hs 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:

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

## 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.
- SemafORIZACIÓN:



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

#### 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.
- Semaforización:

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

#### 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

#### 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

#### 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:

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

#### 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%

#### 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:



<b>DESVIACIÓN DEL TRABAJO PLANIFICADO</b>	<b>Señal de alerta</b>		
<b>Porcentaje de Retrasos en OT</b>	<b>&gt;7%</b>	<b>de 2% a 7%</b>	<b>&lt; 2%</b>

### **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:

<b>UTILIZACIÓN DE HORAS HOMBRE</b>	<b>Señal de alerta</b>		
<b>Porcentaje de utilización de horas disponibles</b>	<b>&lt; 70%</b>	<b>de 70% a 85%</b>	<b>&gt; 85%</b>



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



Nro	INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	FRECUENCIA	FCE
1	<b>Rendimiento por hectárea por producto</b>	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	<b>Consumo de Combustible Riego</b>	Lts Consumidos de Combustible/Mm Regados		Semanal	Productividad
	meta		$\leq 1$		
3	<b>Consumo de Combustible Tractores</b>	Lts Consumidos de Combustible/Hs de Trabajo		Semanal	Productividad
	meta		$\leq 1,5$		
4	<b>Uso de Agroquímicos</b>	Consumido/(Stock inicial + Compras)		Semanal	Consumo de Materiales
	meta %		$> 0,8$		
5	<b>Costo Unitario de Producción</b>	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	<b>Costo de Labores por Hectárea de cada Producto</b>	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	<b>Costo de Mantenimiento por Maquinaria</b>	Costo de Repuestos + Costo de Arreglos		Mensual	Tecnología Adecuada
	meta %		$\leq$ USD 300,00		
8	<b>Stock Producto Terminado</b>	Tn Producidas - Tn Vendidas		Semanal	Planificación
	meta %		$\geq 200$		
9	<b>Calidad del Producto (humedad)</b>	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	<b>Desviación Trabajo Planificado</b>	Cantidad de OT Retrasadas/Cantidad de OT Totales		Semanal	Productividad de las Personas
	meta %		$= 0$		
11	<b>Utilización de Horas Hombre</b>	Hs de Trabajo Utilizadas/Hs de Trabajo Disponibles		Mensual	Productividad de las Personas
	meta %		$\leq 0,9$		



## 8. 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 donde 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 transcrita:



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?

“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. 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?

“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:**

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

**ANÁLISIS FODA:**

	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oportunidades de encontrar arriendos al ser una actividad de la que entran y salen constantemente los competidores.</li><li>- Compradores de granos que no tienen precio regulado por Pizarra dispuestos a pagar precios más altos por un producto de buena calidad.</li><li>- Demanda permanente.</li><li>- Clima favorable.</li></ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El contexto económico y político del País.</li><li>- Las mayores restricciones en el uso de agroquímicos (afecta directamente la productividad).</li><li>- Contexto de gran incertidumbre.</li><li>- Carga impositiva alta.</li><li>- Volatilidad en las oportunidades de arriendos.</li><li>- Precios fijados en Pizarra.</li><li>- Incendios intencionales en campos productivos.</li></ul>
--	--	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gran cantidad de Ingenios en funcionamiento en la provincia.</li><li>- Posibilidad de usar la producción como medio de pago a algunos proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Roturas intencionales de silo bolsas.</li><li>- Usurpaciones de tierras.</li></ul>
<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Capital humano valioso.</li><li>- Buena asesoría de contadores.</li><li>- Know How muy desarrollado.</li><li>- Cartera de proveedores y clientes sólida.</li><li>- Años de permanencia en la actividad.</li><li>- Credibilidad.</li><li>- Agilidad en la toma de decisiones.</li><li>- Libertad de acción.</li><li>- Potencialidad de diversificación.</li><li>- Disponibilidad de maquinaria y equipo de riego.</li><li>- Alto nivel competitivo</li></ul>	<b>Estrategias FO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar la agilidad en la toma de decisiones y la libertad de acción para evaluar y tomar las oportunidades de arriendos con rapidez.</li><li>- Aprovechar la credibilidad y la cartera de clientes para vender a un mayor precio por un producto de mayor calidad.</li><li>- Potenciar el uso de maquinaria y equipos de riego con el clima favorable, optimizando el consumo de combustible.</li></ul>	<b>Estrategias FA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilizar el Know How y los años de permanencia en la actividad para detectar los cambios en el Mercado y captar los precios más favorables para vender.</li><li>- Cuidarse de la incertidumbre del País afianzando la relación con la cartera de Clientes y Proveedores mediante su alto nivel competitivo y credibilidad.</li><li>- Apoyarse en el Capital humano laborioso para encontrar la manera de resguardarse de usurpaciones, incendios y roturas de silo bolsas.</li><li>- Utilizar la asesoría de Contadores para optimizar la carga impositiva al máximo.</li></ul>
<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de un Sistema de Gestión.</li><li>- Falta de información certera.</li><li>- No hay disponibilidad de información en tiempo real.</li><li>- Se requieren grandes esfuerzos para realizar manualmente</li></ul>	<b>Estrategias DO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aprovechar la demanda constante y comercializar cuando sea necesario/conveniente los productos a granel.</li><li>- Potenciar el valor agregado de los productos que sí pueden tenerlo para aprovechar a los compradores que buscan</li></ul>	<b>Estrategias DA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar un Sistema de Gestión que agilice los procesos y brinde a los miembros de la empresa el tiempo para evaluar las oportunidades de inversión volátiles.</li><li>- Hacer una inversión en alambrados para dificultar el ingreso de personas</li></ul>



procesos que se harían automáticamente en un sistema. - Información muy centralizada y dependiente de los Gerentes. - Ausencia de valor agregado a la mayoría de los productos. - Exclusiva comercialización de los productos "a granel". - Campos productivos no cercados.	mayor calidad.	ajenas a la empresa.
---	----------------	----------------------

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Apellido autor, Iniciales nombre autor. (Año). *Título en cursiva*. Ciudad y país: Editorial.

Ejemplo:

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: Temas 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.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



---

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