

**Asociación Argentina de Economía Agraria**

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA PYMES FAMILIARES AGROPECUARIAS DEL  
SUR DE LA PROVINCIA DE CORDOBA.**

**Agosto, 2007**

***Viviana Lomello***

vlomello@ayv.unrc.edu.ar<sup>1</sup>

***Rubén Suárez***

rsuarez@ayv.unrc.edu.ar<sup>2</sup>

***Fabiana Giovannini***

fgiovannini@ayv.unrc.edu.ar<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ayudante de Primera. Universidad Nacional de Río Cuarto

<sup>2</sup> Profesor Adjunto. Universidad Nacional de Río Cuarto

<sup>3</sup> Ayudante de Primera. Universidad Nacional de Río Cuarto

# **PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES FAMILIARES AGROPECUARIAS DEL SUR DE LA PROVINCIA DE CORDOBA**

## **RESUMEN**

Las pymes familiares agropecuarias constituyen en Argentina un importante pilar para la estabilidad y el crecimiento económico-social, son sistemas complejos donde se conjuga la empresa y la familia, que realizan actividades para obtener beneficios económicos influenciados por motivaciones afectivas. Por sus limitados gerenciamientos, muchas de éstas desaparecen, pierden capitales y deterioran sus vínculos. El cuadro de mando integral creado por Kaplan y Norton para resolver problemas en gestiones de empresas, mediante la previsión y control de indicadores financieros y no financieros que alinean el plan estratégico y la visión, se considera también podría ser de aporte en pymes familiares agropecuarias, favoreciendo el desarrollo de la empresa y la armonía familiar. Este trabajo desarrolla una propuesta de cuadro de mando integral y un sistema informático, para facilitar su implementación en pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba.

**PALABRAS CLAVES:** Pymes familiares agropecuarias – Cuadro de mando integral – Gerenciamiento - Software

## **SUMMARY**

The family agropecuary small and medium enterprises (SMEs) in Argentine important for the stability and economical-social grow, they are complicated systems where the company and the family are join tog ether. Their activities are influenced by affective motivations to obtain economical benefit. Due to their limited management, most of these companies disappears, they lose their capitals and broke their. El Balanced Scorecard created by Kaplan and Norton to resolve troubles in management through the planification and control of financially and no financially indicators support the strategic plan and the objectivities. It could be used in SMEs to help the enterprises development and the family harmony. These works shows a proposal of Balanced Scorecard and software to facility their application in SMEs of the south region of Cordoba state.

**KEY WORDS:** Family agropecuary SMEs - Balanced Scorecard – Management - Software

**CLASIFICACIÓN TEMÁTICA:** 3.1.

# **PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES FAMILIARES AGROPECUARIAS DEL SUR DE LA PROVINCIA DE CORDOBA**

## **INTRODUCCION**

En Argentina el segmento empresario estructurado por micro, pequeñas y medianas empresas es uno de los principales pilares de la economía, tanto por el número de establecimientos y distribución geográfica, cuanto por su capacidad de generar empleos (Bertossi R., 2002). Actualmente las pymes familiares, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, constituyen uno de los principales puntales de estabilidad, de crecimiento económico y social; en Argentina suman aproximadamente 1.200.000, producen el 80% de los bienes y servicios del país, aportan el 50% del PBI y generan el 70% de los puestos de trabajo.

Las pymes familiares agropecuarias son organizaciones agro-productivas cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino. Contribuyen a enriquecer la actividad productiva del hombre y a generar formas de convivencia más gratificantes, aportan al desarrollo de la persona y a la formación social, y su existencia, en cierta manera, contrarresta procesos de concentración de tierras y de capitales que enfatizan desigualdades (Ducos M. y Ulloa E., 2003).

Según datos del censo agropecuario 2002, durante el período 1998 al 2002 abandonaron el sector aproximadamente un 25% del total de establecimientos agropecuarios, de los cuales una gran proporción eran empresas familiares. En la actualidad las pymes familiares agropecuarias, a pesar de contextos económicos favorables para sus producciones, siguen desapareciendo, pierden capitales y deterioran sus relaciones familiares.

Muchos autores observan que las pymes familiares poseen limitaciones en sus capacidades de gerenciamiento que no sólo afectan sus resultados económicos, sino también favorecen su desaparición con importantes pérdidas de capitales y deterioros en las relaciones familiares. Tienen dificultades en llevar adelante los planes propuestos, no realizan controles ni planificaciones formales, no previenen el crecimiento de la empresa y el familiar, generan conflictos entre sus integrantes, tienen dificultades en la comunicación, no planifican la sucesión de la dirección, no asignan adecuadamente roles, tienen inconvenientes con la mano de obra y realizan escasas inversiones estratégicas. Limitantes que también están presentes en las pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba.

Para tener éxito en cualquier negocio es necesario lograr una visión clara del mismo, conocer a fondo sus fortalezas y debilidades para encontrar soluciones. En tal sentido, es muy importante utilizar métodos y herramientas de análisis que muestren el estado de situación de la empresa y las metas que se pretenden alcanzar, para orientarla en el conocimiento de sus problemas y búsquedas de soluciones.

El cuadro de mando integral, o balanced scorecard, es una técnica de gestión que fue desarrollada a principios de los años noventa por R. Kaplan y D. Norton, investigadores de la Universidad de Harvard, para superar problemas del gerenciamiento en importantes empresas de EEUU. Es un sistema de medición y de gestión derivado de las estrategias y capacidades de la empresa, que traduce la visión en una comprensión

compartida, comunica y vincula la estrategia con las mediciones de la actuación, planifica y establece metas y revisa la actuación de la estrategia. Esta técnica conserva la medición financiera como un resultado de la actuación gerencial y realiza un conjunto de mediciones o indicadores no financieros, más generales e integrados, observados en los procesos internos, el cliente y el recurso humano, que evalúan el capital intelectual considerado con tanto o más valor que el activo inmovilizado.

La propuesta de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton intenta lograr una estructura intuitiva que explique el modelo de negocio y favorezca la comunicación en la empresa, reflejando el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, indicadores previsionales e históricos, financieros y no financieros y las actuaciones externas e internas, organizado en cuatro perspectivas: *financiera*, *cliente*, *interna*, *aprendizaje y crecimiento*.

La perspectiva *financiera* incorpora la visión y mide la creación de valor, responde al interrogante de qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos realmente se transformen en valor; la perspectiva *cliente* refleja el posicionamiento en el mercado donde se quiere competir y responde al interrogante de cómo se debe aparecer ante los clientes para alcanzar la visión; la *perspectiva interna* se centra en aspectos que impactarán en el cliente, el posicionamiento en el mercado y la realización de la visión y responde al interrogante de en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los accionistas y clientes; y la *perspectiva aprendizaje y crecimiento* identifica la infraestructura que se debe construir para lograr mejorar y crecer en capital y recurso intelectual a largo plazo, y responde al interrogante de cómo mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar la visión.

En las pymes agropecuarias familiares, sistemas complejos donde se conjuga la empresa y la familia y se realizan actividades para obtener beneficios económicos influenciados generalmente por motivaciones afectivas, herramientas tales como el cuadro de mando integral permitirían ayudar a mejorar su gerenciamiento, ya que favorecería la generación de estrategias para reconocer y analizar problemas familiares y empresariales de manera integral y continua, para anticiparse a ellos, manejando adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

El hecho de no disponer de una propuestas para aplicar cuadro de mando integral en pymes familiares agropecuarias del tipo predominante en la región sur de la provincia de Córdoba, que tuvieran en cuenta las particularidades de éstas, la necesidad de una evaluación integral y continua de los procesos internos y externos, de aspectos tangibles e intangibles, incluyendo indicadores financieros y no financieros, y a la vez posibles de ser llevados por personas con limitados conocimientos en gerenciamiento empresarial, tales como ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y responsables de la administración de estas empresas familiares fue lo que motivó este trabajo, cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de cuadro de mando integral y un sistema informático para facilitar su implementación en pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba.

## **METODOLOGÍA**

La propuesta para implementación de CMI en pequeñas y medianas empresas familiares agropecuarias de la región sur de la Provincia de Córdoba, fue desarrollada respetando procedimientos metodológicos señalados por Kaplan y Norton y por experiencias de aplicaciones de CMI en empresas agropecuarias y no agropecuarias citadas en bibliografías que adaptaron la propuesta de estos autores. Este proceso de elaboración requirió del desarrollo de un diagnóstico general sobre este tipo de empresas, en el que luego se basó la construcción de un mapa estratégico y el sistema de medición del modelo de negocio.

Para la elaboración del diagnóstico se asumió un modelo representativo de este tipo de empresas en la región, dedicado a actividades de producción agrícola y bovina de carne extensivas. Definiendo como visión “la permanencia y desarrollo de las pymes familiares agropecuarias en el sector, mejorando los niveles de ganancias y la integridad familiar”, focalizándolo principalmente en las limitaciones internas y externas para el logro de la visión propuesta. Este diagnóstico se basó en revisiones bibliográficas, consultas a profesionales de campo y en experiencias personales de vinculación con estos tipos de empresas.

Para el desarrollo del mapa estratégico o diagrama teórico, se consideraron las limitaciones identificadas en el diagnóstico las que se transcribieron como objetivos estratégicos y se vincularon entre sí y con la visión mediante relaciones causas-efectos, para luego identificar los factores de éxito.

Desde ese mapa estratégico surgió la propuesta base de sistema de medición, que incluye treinta y cinco indicadores, financieros y no financieros, reunidos en once factores de éxito y cuatro perspectivas. El diseño, que abarco la adaptación y la formulación de nuevas mediciones, se basó principalmente en propuestas metodológicas de contabilidad simplificada para análisis de gestión de empresas agropecuarias más aplicadas en la región, tales como la del INTA, AACREA, y la cátedra de Administración Rural de la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la UNRC, y de experiencias de aplicaciones de CMI en empresas en otros lugares. La construcción de este sistema respetó como criterios: el concentrar la información en la menor cantidad de parámetros posibles, ser factible de entender y obtener por los responsables, las características particulares de este tipo de empresas y su relación con los recursos humanos, los sistemas de producción, los aspectos económicos - financieros y los factores externos.

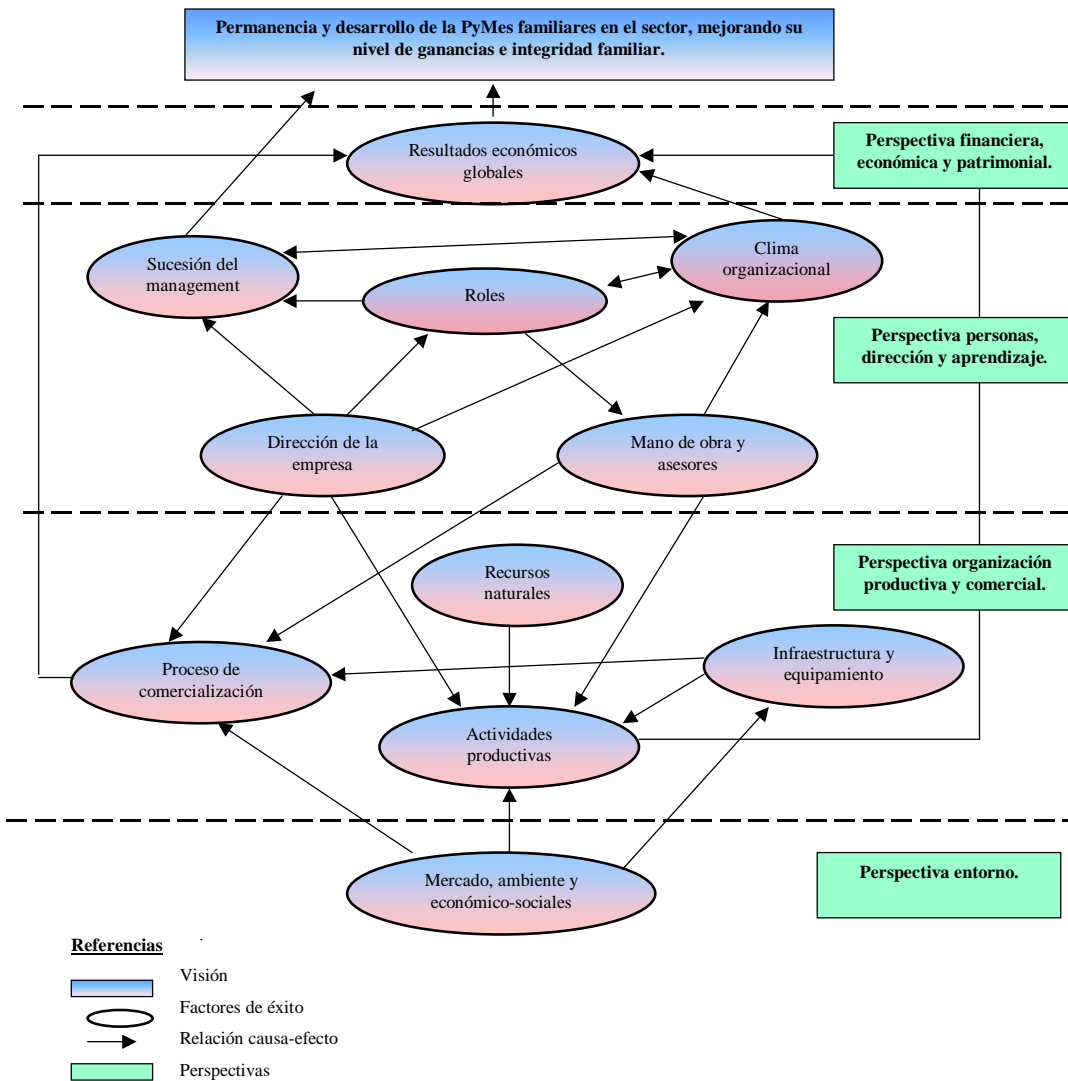
En tanto, el sistema informático fue diseñado respetando como principales premisas: permitir la inclusión de indicadores de planificación y control, financieros y no financieros, vinculados en un sistema de alarma para diferentes períodos de tiempo, almacenados en una base de datos, para ser recuperados en informes construidos bajo criterios según requerimientos de usuarios; ser posible de operar en forma simple y sencilla, pensado para usuarios con escasos conocimientos y recursos informáticos; y tener flexibilidad para adaptarse a las particularidades de los casos y los cambios productos de las evoluciones de las propias experiencias de uso.

Este software fue programado utilizando como lenguaje el Visual Basic y la base de datos de Microsoft Access, conteniendo las perspectivas, factores de éxito e indicadores sugeridos como básicos en la propuesta conceptual. El proceso de revisión y ajuste fue realizado mediante la incorporación de información de un plan estratégico y su control de una empresa tipo de la región.

## RESULTADOS

Para la implementación de cuadros de mandos en pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba, que contemplen un plan estratégico alineado con una visión de permanencia y desarrollo de estas organizaciones en el sector, mejorando niveles de ganancias e integridad familiar, se deberían tener en cuenta los factores de éxito que atienden a problemáticas y particularidades que generalmente están presentes en este tipo de empresas: clima organizacional, sucesión del management, roles, dirección de la empresa, mano de obra y asesores, infraestructura y equipamiento, recursos naturales, organización de actividades productivas, procesos de comercialización, resultados económicos y aspectos externos del mercado, ambiente y económico-sociales ( Diagrama N° 1)

**DIAGRAMA N° 1: MAPA ESTRATÉGICO**



Clima organizacional: tiene como propósito que los integrantes de la empresa y la familia encuentren respuestas a dificultades relacionadas con consensos, comunicaciones, motivaciones y conflictos. Se propone como indicadores de medición

los denominados: *nivel de participación*, personas que aporten ideas respecto a la totalidad con capacidades para aportarlas; el *nivel de resolución de conflictos*, los resueltos satisfactoriamente sobre los manifestados; y el *nivel de satisfacción de la familia*, que relaciona los retiros de recursos que hacen de la empresa y sus pretensiones.

Sucesión del management: tiene como propósito que los responsables aborden este tema y se establezca un plan de actividades para su resolución, y además se fomente el consenso en las decisiones que se tomen al respecto y se eviten conflictos. Se proponen como indicadores para su medición: la *cantidad de integrantes que participan en la resolución de la sucesión* y el *nivel de resolución de actividades relacionadas con la misma*.

Roles: tiene como finalidad atender a la importancia de asignar adecuadamente las tareas a cada integrante de la empresa para eficientizar su organización según intereses, capacidades, consenso y responsabilidades. Se proponen como indicadores para su medición: *cantidad de personas que cumplen correctamente su rol* y su conformidad con los *roles asignados*.

Dirección de la empresa: su objetivo es observar la dedicación, organización y desempeño de los integrantes de la empresa-familia responsables de la dirección, e incentivar la creación de espacios formales para que aborden decisiones relevantes en forma conjunta. Se proponen como indicadores: el *tiempo organizacional*, dedicación a la dirección, las *cantidades de reuniones de trabajo* y la *dinámica de las reuniones directivas*, medida a través de la relación entre cantidades de temas resueltos y propuestos.

Mano de obra y asesores: tiene como propósito observar la disponibilidad de la mano de obra y asesores para cumplimentar las tareas planificadas, las asignaciones y eficiencias en la resolución de sus tareas y la capacitación, intereses y motivaciones en la empresa-familia. Como principales indicadores para su medición se recomiendan: *cantidad de personas empleadas y asesores familiar o extra-familiar*, *nivel de cumplimiento de las tareas*, *cantidad de personas capacitadas o en procesos de capacitación*, y *cantidad de personas que usan la informática* como fuentes de información, interna y externa, para mejorar las acciones productivas y administrativas del negocio.

Infraestructura y equipamiento: tiene como objetivo observar aspectos que hacen a la funcionalidad de estos capitales que afectan las actividades productivas, administrativas y comerciales y el valor en este tipo de empresas. Se proponen como indicadores: *monto de inversión* en bienes durables, *roturas en maquinarias y mejoras*, *capacidad de acopio*, relación entre volumen de almacenamiento y producción total o necesidades de insumos, *monto de inversión en informática* y *eficiencia de la inversión en maquinarias y mejoras*, relación entre unidades producidas y el valor en estos capitales.

Recursos naturales: tiene como propósito atender la conservación y aprovechamiento de las capacidades potenciales de estos recursos para lograr manejos sustentables. Proponiendo como indicadores: *el cumplimiento de la rotación de cultivo* que responda a las capacidades de uso de los suelos y *nivel de cumplimiento y avance del monitoreo de las condiciones de los recursos naturales*, por ejemplos observados en porcentaje de niveles de materia orgánica, nutrientes, toxicidad, retención de agua, y calidad de agua, entre otros.

Actividades productivas: su propósito es observar sobre las principales actividades productivas que generan valor en la empresa, sus escalas, manejos y resultados. Proponiendo como indicadores: *superficies asignadas* respetando el plan rotacional, la

*producción total* por períodos, las *productividades* respecto a recursos más escasos y el *grado de cumplimiento de planes de diversificación o integraciones de las actividades productivas*.

Procesos de comercialización: su propósito es atender a los planes de venta y aprovisionamiento de insumos de actividades las actividades mas importantes. Como principales indicadores se recomiendan: *precios de venta de productos, relación de precios producto/insumo, relación ventas totales/ producción total, clientes, proveedores y estándares de calidad*.

Resultados económicos globales: su objetivo es observar aspectos que hacen a la eficacia y eficiencia económica, a la dimensionalidad y al crecimiento de los capitales propios y niveles de retiros de recursos de la empresa. Como principales indicadores de medición se proponen: el *patrimonio neto*, la *variación patrimonial*, la *tasa de crecimiento*, los *retiros familiares globales*, la *ganancia económica global* y la *rentabilidad*, medida como la relación entre la ganancia económica con el patrimonio neto.

Mercado, ambiente y económico-social: tiene como propósito promover el estudio de los principales aspectos externos que pueden afectar a este tipo de empresas, para seleccionar las estrategias más adecuadas que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Como principales indicadores se recomiendan: el *nivel de cumplimiento de los planes de estudios en aspectos de mercado, económicos – sociales y ambientales*, abarcando por ejemplo, cronograma de reuniones de trabajo para tratar estos temas, búsqueda bibliográfica, entrevistas con informantes calificados, entre otros. Observando, datos internacionales, nacionales y locales de precios, producciones históricas y tendencias en principales productos e insumos, consumo interno, exportaciones, exigencias en calidad, canales de comercialización, infraestructura y oferta de mano de obra en la zona, estructura y funcionalidad de los suelos, comportamientos climáticos, cambios ambientales, contaminación, erosión hídrica y eólica con influencia para la empresa.

Los factores de éxito descriptos, se propone agruparlos en cuatro perspectivas: en la perspectiva personas, dirección y aprendizaje, los relacionados con los recursos humanos (clima organizacional, sucesión del management, dirección de la empresa, roles, y mano de obra y asesores); en la perspectiva producción y comercialización, los relacionados con los sistemas de producción (recursos naturales, infraestructura y equipamiento, actividades productivas, y procesos de comercialización); en la perspectiva financiera, económica y patrimonial, los relacionados a aspectos económicos (resultados económicos globales); y en la perspectiva entorno, los relaciones a factores externos (mercado, ambiente y económico-social).

El sistema informático destinado a facilitar la aplicación de esta propuesta de cuadro de mando integral para pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba, denominado SICMI-Pymefa, permite traducir de manera simple y sencilla planes estratégicos para estos tipos de empresas para su vigilancia y ajuste permanente.

Las funcionalidades del SICMI – Pymefa han sido organizadas en los menús denominados *Registro y Modificación de dato* e *Informes*. El primero reúne las opciones que sirven para definir el sistema de medición, su plan, cargar información sobre lo ejecutado y realizar los ajustes necesarios que se requieran sobre los mismos (Imagen N° 1 y 2). En tanto, el menú *Informe* reúne opciones para determinaciones y lecturas de resultados.

Para poder elaborar diferentes propuestas de planes estratégicos que se requieran, de

acuerdo con las particularidades del caso que se aborde y a los posibles cambios que surgirán de la propia aplicación de los cuadros de mando, el SICMI-Pymefa permite que los usuarios puedan definir nuevas perspectivas, factores e indicadores (Imagen N° 3 y 4).

Además con el propósito de facilitar construcciones de planes estratégicos que contemplen aspectos de la propuesta anteriormente descrita, el sistema almacena esa estructura de perspectivas, factores de éxito e indicadores para que puedan ser utilizados total o parcialmente. (Imagen N° 2, 3 y 4)

Imagen N° 1:

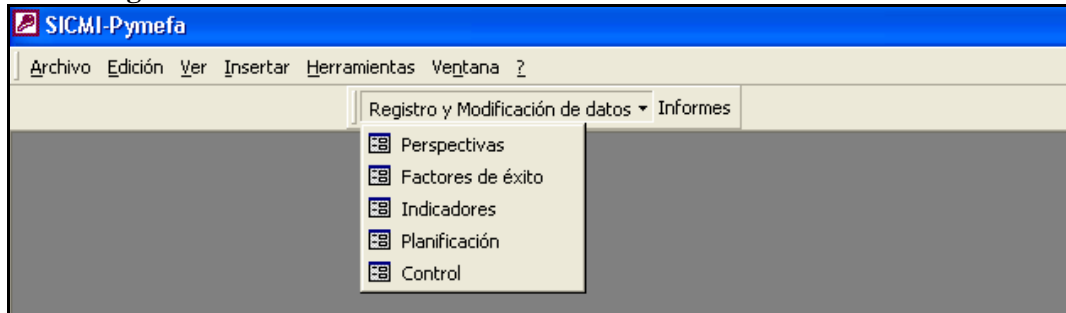


Imagen N° 2:

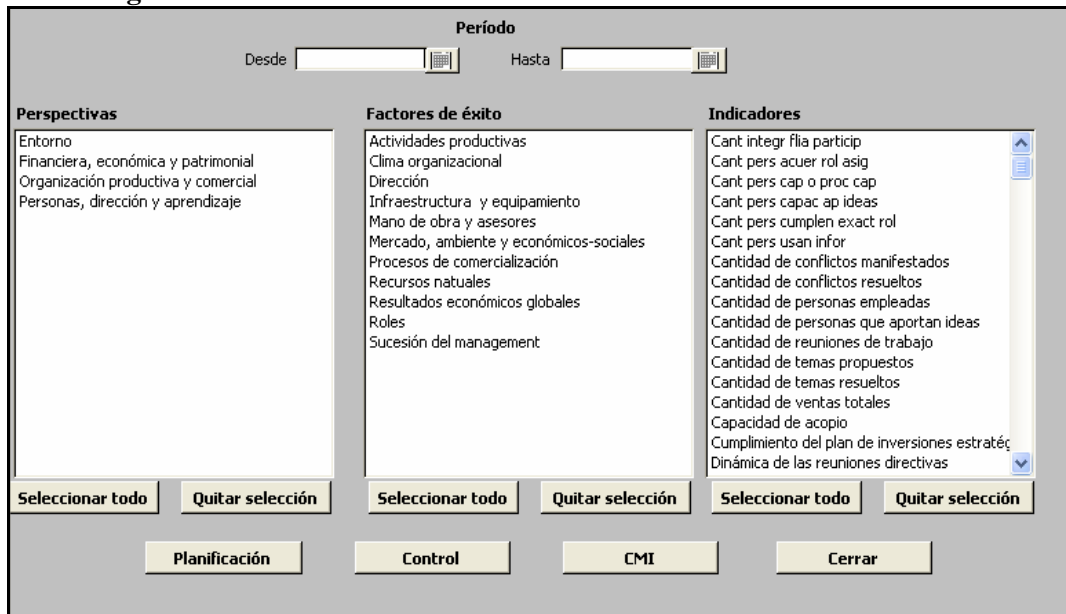


Imagen N° 3:



**Imagen N° 4:**

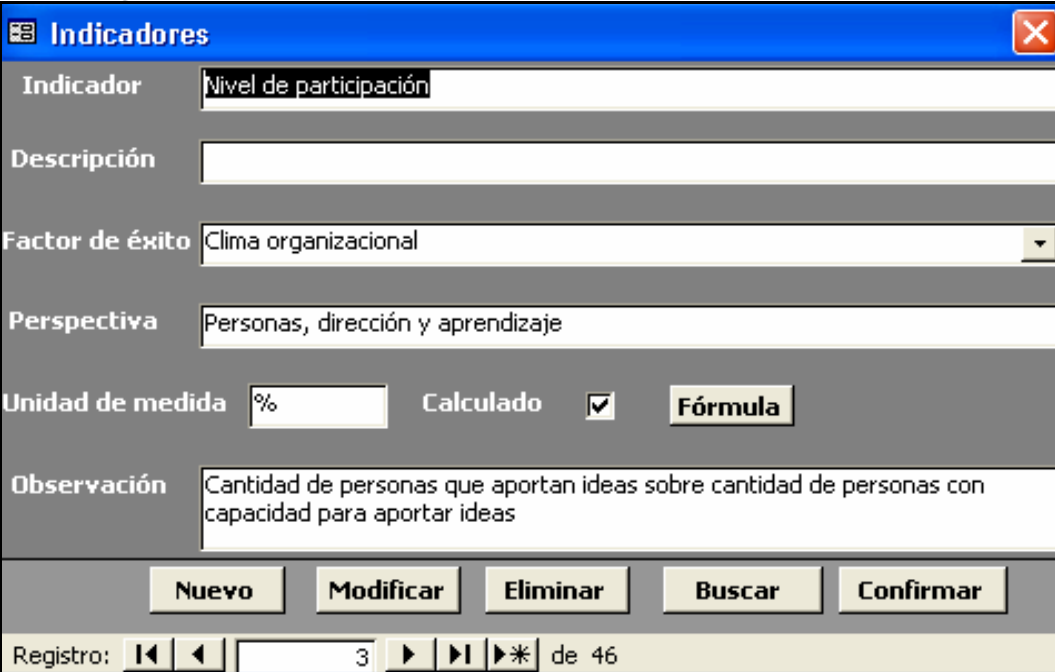


The screenshot shows a software window titled "Factores de éxito". It contains a table with two columns: "Factor de éxito" and "Perspectiva". Below the table are buttons for "Nuevo", "Modificar", "Buscar", "Eliminar", and "Confirmar". At the bottom, there is a record navigation bar showing "Registro: 1 de 11".

Factor de éxito	Perspectiva
Clima organizacional	Personas, dirección y aprendizaje
Sucesión del management	Personas, dirección y aprendizaje
Roles	Personas, dirección y aprendizaje
Dirección	Personas, dirección y aprendizaje
Mano de obra y asesores	Personas, dirección y aprendizaje
Infraestructura y equipamiento	Organización productiva y comercial
Recursos naturales	Organización productiva y comercial
Actividades productivas	Organización productiva y comercial
Procesos de comercialización	Organización productiva y comercial
Resultados económicos globales	Financiera, económica y patrimonial
Mercado, ambiente y económicos-sociales	Entorno

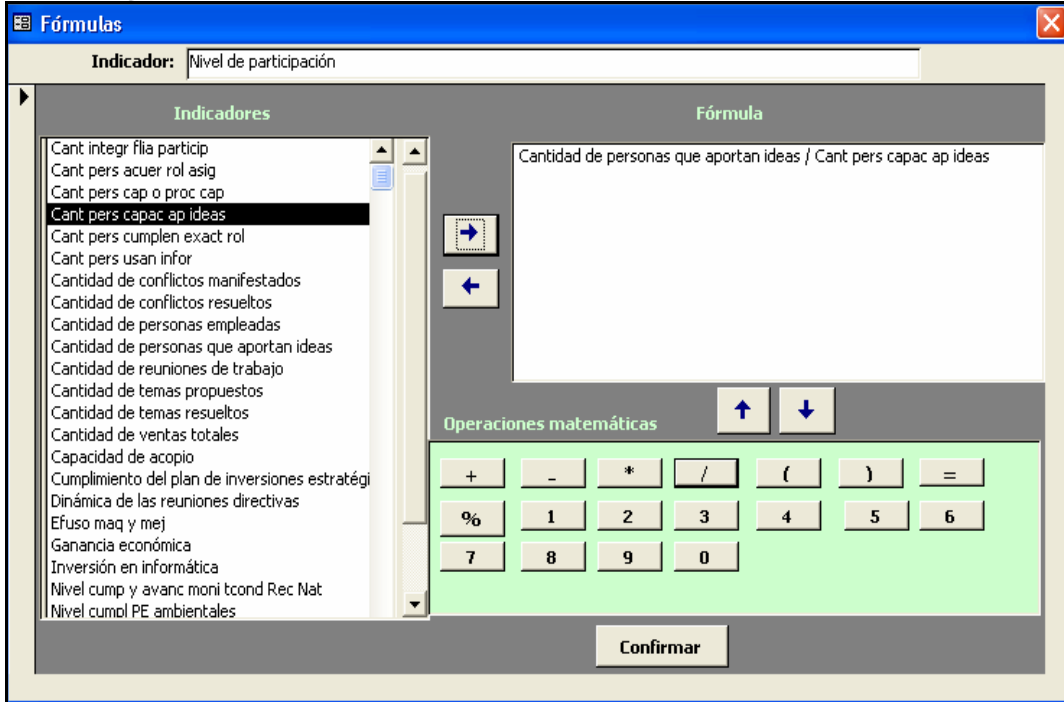
Los nuevos indicadores que se propongan, es decir los no considerados en la propuesta base, pueden condicionarse como mediciones de datos simples o como resultados de formulaciones dadas a partir de indicadores ya registrados, y ser asignados a los factores de éxito y a las perspectivas que se deseen (Imágenes N° 5 y 6).

**Imagen N° 5:**



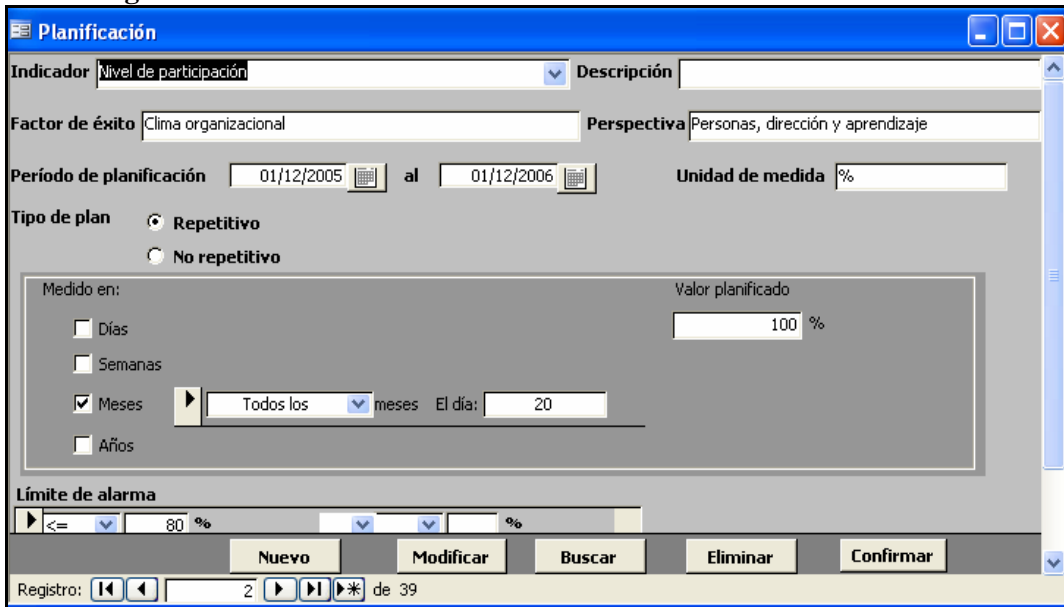
The screenshot shows a software window titled "Indicadores". It contains a form with the following fields: "Indicador" (Nivel de participación), "Descripción" (empty), "Factor de éxito" (Clima organizacional), "Perspectiva" (Personas, dirección y aprendizaje), "Unidad de medida" (%), "Calculado" (checked), "Fórmula" (button), and "Observación" (Cantidad de personas que aportan ideas sobre cantidad de personas con capacidad para aportar ideas). Below the form are buttons for "Nuevo", "Modificar", "Eliminar", "Buscar", and "Confirmar". At the bottom, there is a record navigation bar showing "Registro: 3 de 46".

Imagen N° 6:



El plan estratégico sintetizado en el sistema de medición es posible definirlo considerando: valores metas, límites de desviaciones permisibles a tales valores, con cronogramas de mediciones para fechas determinadas o frecuencias repetitivas en días, semanas, meses o años (Imagen N° 7, 8, 9 y 10).

Imagen N° 7:



**Imagen N° 8:**

**Límite de alarma**

= 100 \$

>=

>

<=

<

Entre

>

<

=

>=

<=

><=

**Imagen N° 9:**

**Tipo de plan**

Repetitivo

No repetitivo

Medido el	Valor planificado	personas
29/12/05	5	personas
09/03/06	4	personas
31/08/06	4	personas
30/11/06	6	personas

**Imagen N° 10:**

**Tipo de plan**

Repetitivo

No repetitivo

Medido en:

Días

Semanas

Meses

Años

Valor planificado: 100 %

Todos los meses El día: 20

Los valores y fechas reales dados en indicadores, productos de la ejecución del plan estratégico, se guardan en la base de datos del programa y frente a posibles errores que se pueda cometer al registrar este tipo de información, se brindan opciones para modificarlos o eliminarlos (Imagen N° 11).

Imagen N° 11:

Fecha	Indicadores	Factores de éxito	Perspectiva	Unidad de medida	Valor
01/12/06	Producción total	Actividades productivas	Organización productiva y com	quintales	12500
01/12/06	Nivel de cumplimiento de la rote	Recursos naturales	Organización productiva y com	%	85
01/12/06	Nivel cump y avanc moni tcond	Recursos naturales	Organización productiva y com	s/u	-1
01/12/06	Precio de venta de productos	Procesos de comercialización	Organización productiva y com	\$/unidad	49
01/12/06	Relación de precios producto/in	Procesos de comercialización	Organización productiva y com	\$/\$/	8
01/12/06	Cantidad de ventas totales	Procesos de comercialización	Organización productiva y com	qq vendidos	10000
01/12/06	Patrimonio Neto	Resultados económicos globales	Financiera, económica y patrim	\$	1200000
01/12/06	Variación patrimonial	Resultados económicos globales	Financiera, económica y patrim	\$	150000
01/12/06	Nivel cumpl PE mercado	Mercado, ambiente y económicos-	Entorno	%	70
01/12/06	NivelcumplPEeconómico-social	Mercado, ambiente y económicos-	Entorno	%	50
01/12/06	Nivel cumpl PE ambientales	Mercado, ambiente y económicos-	Entorno	%	50
15/06/06	Cantidad de temas resueltos	Dirección	Personas, dirección y aprendiz	temas resueltos	3
20/12/05	Cant integr fla particip	Sucesión del management	Personas, dirección y aprendiz	integrantes	4
20/12/05	Nivel de resolución de actividad	Sucesión del management	Personas, dirección y aprendiz	%	90
					0

Registro: 315 de 315

El menú *Informes* permite construir reportes sobre resultados pretendidos por el plan estratégico, los logrados con el paso del tiempo, y sobre comparaciones de valores planificados y logrados con indicativos de color verde o rojo, para ayudar a evaluar la marcha del plan estratégico. Los reportes se pueden solicitar para diferentes períodos de tiempo, sobre la totalidad del sistema de medición o partes de éste, filtrando las perspectivas, factores e indicadores que se deseen, y ser visualizados en pantalla o impresiones (Imagen N° 12, 13,14 y 15).

Imagen N° 12:

Período  
Desde 01/12/2005 Hasta 01/12/2006

Perspectivas	Factores de éxito	Indicadores
Entorno	Infraestructura y equipamiento	Producción total
Financiera, económica y patrimonial	Recursos naturales	Productividad en agricultura
<b>Organización productiva y comercial</b>	<b>Actividades productivas</b>	Superficie agrícola
Personas, dirección y aprendizaje	Procesos de comercialización	

### Imagen N° 13:

Informe de Planificación						
Desde el 01/12/2005 Hasta el 01/12/2006						
<b>Perspectiva:</b> Organización productiva y comercial						
<b>Factor de éxito:</b> Actividades productivas						
Indicador	Descripción	Fecha	Valor planificado	Unidad de medida	Límite de alarma	Observación
Producción total		01/12/2006	12500	quintales	<= 10000	
Productividad en agricultura		01/12/2006	25	qq/ha	< 25	
Superficie agrícola		01/12/2006	500	hectárea	< 400	Dedicadas a las actividades productivas

### Imagen N° 14:

Informe de Control						
Desde el 01/12/2005 Hasta el 01/12/2006						
<b>Perspectiva:</b> Organización productiva y comercial						
<b>Factor de éxito:</b> Actividades productivas						
Indicador	Descripción	Fecha	Valor ejecutado	Unidad de medida	Observación	
Producción total		01/12/2006	12500	quintales		
Productividad en agricultura		01/12/2006	27,78	qq/ha		
Superficie agrícola		01/12/2006	450	hectáreas	Dedicadas a las actividades productivas	

### Imagen N° 15:

Informe CMI							
Desde el 01/12/2005 Hasta el 01/12/2006							
<b>INDICADORES REPETITIVOS</b>							
<b>Perspectiva:</b> Personas, dirección y aprendizaje							
<b>Factor de éxito:</b> Clima organizacional							
Indicador	Fecha de comparación	Unidad de medida	Valor planificado	Valor controlado	Límite de alarma	Alarma	
Nivel de participación	01/12/2005 - 01/12/2006	%	100	59,67	<= 80	<span style="background-color: red; color: white;">Alarma</span>	
Nivel de resolución de conflictos	01/12/2005 - 01/12/2006	%	100	70,15	<= 80	<span style="background-color: red; color: white;">Alarma</span>	
<b>INDICADORES NO REPETITIVOS</b>							
<b>Perspectiva:</b> Organización productiva y comercial							
<b>Factor de éxito:</b> Actividades productivas							
Indicador	Fecha de comparación	Unidad de medida	Valor planificado	Valor controlado	Límite de alarma	Alarma	
Producción total	01/12/2006	quintales	12500	12500	<= 10000	<span style="background-color: green; color: white;">OK</span>	
Productividad en agricultura	01/12/2006	qq/ha	25	27,78	< 25	<span style="background-color: green; color: white;">OK</span>	
Superficie agrícola	01/12/2006	hectáreas	500	450	< 400	<span style="background-color: green; color: white;">OK</span>	

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El cuadro de mando integral para pymes familiares agropecuarias de la región sur de la provincia de Córdoba, es una propuesta que busca favorecer la implementación de esta técnica destinada a mejorar las capacidades de gerenciamiento de dichas empresas.

La propuesta y el software SICMI- Pymefa, pretende facilitar el desarrollo de planes estratégicos, controlables por indicadores financieros y no financieros, que permiten analizar y reconocer de manera integral problemas familiares y empresariales, para anticiparse a ellos, manejando adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar.

Esta propuesta de CMI toma en cuenta las principales problemáticas de las pymes familiares agropecuarias de la región, la necesidad de la evaluación integral y continua de los procesos internos y externos, de los aspectos tangibles e intangibles y los conocimientos en gerenciamiento empresarial de las posibles personas que se encargarán de su implementación tales como, productores, ingenieros agrónomos o médicos veterinarios.

La implementación de CMI en pymes familiares agropecuarias, se considera también que estimulará el trabajo en equipo, facilitando el consenso y los procesos de comunicación, permitiendo alinear en forma más efectiva y eficiente las estrategias con la visión de lograr permanecer y desarrollarse en el sector, mejorando los niveles de ganancias y la integridad familiar.

## **BIBLIOGRAFIA**

H. S. Arce. Administración, gestión y control de Empresas Agropecuarias. Ediciones Macchi. Argentina. 1996

A. Ballve. Tablero de Control. Editorial Macchi. 2000

Censo 2002. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. INDEC.

M. M. Ducus y E. Ulloa de Porrua. Empresa Familiar Agropecuaria. Primera edición. Buenos Aires. Eudeba Universidad de Buenos Aires. 2003.

R. Durán y otros. Tablero de Comando. Una herramienta para el control de gestión de Empresas Agropecuarias. Primera edición. Editorial Osmar D. Buyatti. 2003

G. Guerra, El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria frente al siglo XXI – San José, Costa Rica. IICA. Abril 2002.

G.C. Hillar. Tableros de Control y Balanced Scorecard. Primera edición. Buenos Aires. Hasa. 2006

R. Kaplan, y D. Norton. El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 1997.

R. Kaplan, D. Norton. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión. 2000

R. Kay. Administración Agrícola y Ganadera - Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V. México. 1990

P. Leach. La empresa Familiar. Ediciones Granica S.A. España. 1991.

D. Martinez Pedrós y A. Milla Gutiérrez. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Editorial Díaz de Santos. Argentina. 2005.

O. Nils-Goran y A. Sjostrand. The Balanced Scorecard. Capstone Express Exec. Publishing, UK. 2001

G. Olve Nils Roy y J.Wetter Magnus. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión. 2000

A. Pithod y S. Dodero. La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas. Editorial El Ateneo. Argentina. 1997.

### **Sitios Web**

R. Bertossi. Financiamiento de pequeñas y medianas empresas. 2002.

<http://lanic.utexas.edu>

C. Callaci. La empresa familiar. La Organización en la Empresa Familiar. INTA Rafaela. <http://rafaela.inta.gov.ar>

P.Corradi y G. Eleicegui. El Tablero de Control. Área de Economía de AACREA. <http://www.aacrea.org.ar>

A. Davila. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de antiguos alumnos. 1999. <http://www.nodo50.org>

M. Guerrero. Las Empresas Familiares. 2006. <http://www.gestiopolis.com>

Invertia. Chile. Importancia de las empresas familiares en el mundo. <http://www.terra.com>

R. Martinez Rivadeneira. Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico. 2001. [http://www.arearh.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

L. Muñiz. La esencia del cuadro de mando. <http://www.sistemacontrolgestion.com>.

L. Muñiz. Las 10 preguntas claves para la implantación del Cuadro de Mando. <http://www.sistemacontrolgestion.com>

M. H. Vogel. Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio. 2000.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera>