

# Modelo de evaluación sistémica en la gestión integral de pequeñas y medianas empresas porcinas

**Franco Alexis Ghiglione**

CONICET

Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Agronomía, Santa Rosa, Argentina

✉ [francoghiglione@conicet.gov.ar](mailto:francoghiglione@conicet.gov.ar)

**Rodolfo Oscar Braun**

Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Agronomía, Santa Rosa, Argentina

✉ [braun1816@gmail.com](mailto:braun1816@gmail.com)

📅 Fecha de recepción: 08/05/2020 – Fecha de aceptación: 16/07/2020

**Cómo citar este artículo:** Ghiglione, F. y Braun, R (2021). Modelo de evaluación sistémica en la gestión integral de pequeñas y medianas empresas porcinas. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 11, N° 1 (enero-julio). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 155-168. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2021-v11n1a09>

**Resumen:** El presente artículo de investigación aborda en forma sistémica las problemáticas intrínsecas propias de la gestión cotidiana de las pequeñas y medianas empresas porcinas en la región semiárida de la provincia de La Pampa, Argentina. Mediante la utilización metodológica de un estudio de caso, bajo la óptica del Cuadro de Mando Integral, se construyó un conjunto de cuarenta y dos indicadores agrupados en cuatro perspectivas, los cuales permitieron realizar un adecuado diagnóstico de situación actual y establecer parámetros de mejora continua a mediano y largo plazo, para lograr los diecisiete objetivos estratégicos propuestos. El documento tiene como objeto presentar una metodología de evaluación genérica que pueda replicarse con éxito en otras empresas vinculadas a la cadena agroalimentaria porcina, teniendo en cuenta las particularidades de cualquier organización que desarrolla actividades productivas.

**Palabras clave:** diagnóstico; evaluación; indicadores; situación actual; objetivos estratégicos.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

### ***Systemic evaluation model in the integral management of small an medium-sized porcine businesses***

**Abstract:** This research article approaches in a systematic way the intrinsic problems typical of the daily management of small and medium-sized pig companies in the semi-arid region of the province of La Pampa, Argentina. Through the methodological use of a case study, from the point of view of the Balanced Scorecard, a set of indicators was constructed, grouped into four perspectives, which allowed to develop an adequate diagnosis of the current situation and to establish parameters for continuous improvement in the medium and long term. deadline to achieve the proposed strategic objectives. The document aims to present a generic evaluation methodology, which can be successfully replicated in other companies related to the pig agrifood chain, taking into account the particularities of any organization that develops productive activities.

**Keywords:** diagnosis; evaluation; indicators; current situation; strategic objectives.

### ***Modelo de avaliação sistêmica na gestão integral de pequenas e médias empresas suinícolas***

**Resumo:** Este artigo de pesquisa aborda sistematicamente os problemas intrínsecos da gestão cotidiana de pequenas e médias empresas suinícolas do semiárido da província de La Pampa, Argentina. Por meio da utilização metodológica de um estudo de caso, na perspectiva do Balanced Scorecard, foi construído um conjunto de quarenta e dois indicadores agrupados em quatro perspectivas, o que permitiu um diagnóstico adequado da situação atual e estabelecer parâmetros de melhoria contínua para médio e longo prazo, para atingir os dezessete objetivos estratégicos propostos. O objetivo do documento é apresentar uma metodologia de avaliação genérica que possa ser replicada com sucesso em outras empresas vinculadas à cadeia agroalimentar suína, levando em consideração as particularidades de qualquer organização que desenvolva atividades produtivas.

**Palavras-chave:** diagnóstico; avaliação; indicadores; Situação atual; objetivos estratégicos.

## **1. Introducción**

La relevancia de la actividad porcina en Argentina está caracterizada por su peso relativo dentro de las existencias ganaderas: está ubicada en tercer lugar, detrás de las producciones bovinas y ovinas; en la última década creció a un ritmo interanual del 9% (INDEC, 2019); y, particularmente por el consumo per cápita de carne de cerdo -que se encuentra en el orden de los 14,6 kg/hab./año-, duplicó sus registros en el mismo período (Ecolatina, 2020).

De acuerdo a Beyli *et al.* (2012), en el país la cadena agroalimentaria concentra dos tercios de las cerdas a nivel nacional en sistemas familiares de producción a pequeña y mediana escala, donde el 96% de los establecimientos poseen menos de cincuenta madres y el 98% de los establecimientos poseen hasta cien. Los autores identifican, además, una enorme brecha tecnológica y productiva entre ambos estratos. En el mismo sentido, las pequeñas y medianas unidades productivas se caracterizan por una baja inversión en capital (Spiner, 2013) y, como resultado de la falta de planificación estratégica y recolección

de información (Ghezán *et al.*, 2003; Iglesias, 2010), su capacidad de gerenciamiento es limitada, principalmente en los rubros relacionados con la comercialización y la gestión administrativa. Por su parte, la provincia de La Pampa no escapa a la realidad nacional. Dalla Vía y Zingaretti (2013) identificaron en la región bajos índices productivos y reproductivos; deficiente infraestructura civil; ausencia de políticas públicas claras en materia de promoción y comercio; problemas sanitarios; falta de asociativismo y escaso asesoramiento profesional. En términos productivos, el sistema semi-intensivo es el de mayor representatividad en la región (Assel y López, 2015). El mencionado contexto productivo y socioeconómico exige profundizar el estado del conocimiento y avanzar en el diseño de herramientas de gestión que permitan mejorar la problemática en cuestión.

Metodológicamente, la investigación desarrolló un conjunto de indicadores de gestión en base a la herramienta Cuadro de Mando Integral, diseñado específicamente para un estudio de caso. Para Hernández Sampieri *et al.* (2010), los estudios de caso se podrían definir como: “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 224). Dentro de los estudios de caso, la tipología elegida es la de carácter descriptivo. Este diseño metodológico se basa en la propuesta de Robert Yin (2003), quien afirma que estos estudios responden al tipo de preguntas investigativas que se cuestionan acerca del qué de una problemática. El estudio de caso es entendido como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, cuyos límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yacuzzi, 2005).

De acuerdo a Troncoso y Daniele (2003), las entrevistas constituyen uno de los instrumentos más utilizados en los estudios de carácter cuantitativo para la recopilación de información, donde el investigador no solo hace preguntas sobre los aspectos que le interesan estudiar, sino que además debe interpretar el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que estos le otorgan en el contexto donde desarrollan sus actividades productivas.

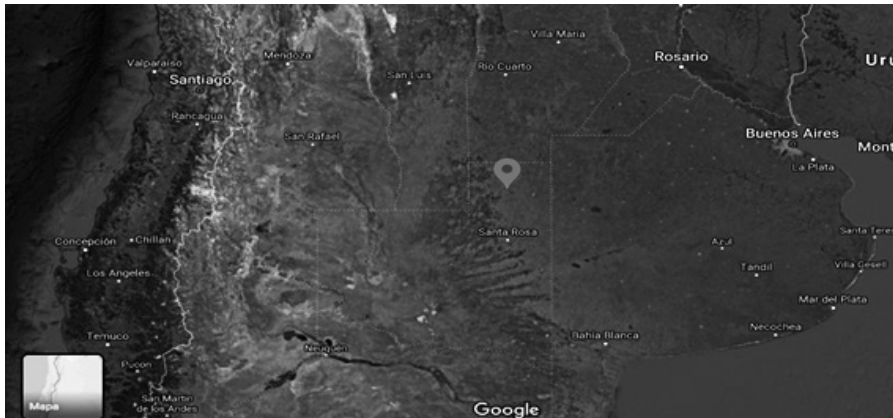
En lo que respecta al Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2001) sostienen que es un modelo de gestión estratégica que se enfoca en el mediano y largo plazo, como un sistema de evaluación y gestión. Se fundamenta en mediciones periódicas de los objetivos estratégicos fijados por la empresa, los cuales establecen relaciones de causalidad entre sí, que se llevan a cabo atendiendo a indicadores de gestión agrupados conforme cuatro perspectivas: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y procesos internos. Afirma Fleitman (2008) que los indicadores son unidades de medida utilizados para monitorear

la evolución de la empresa en forma integral, que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Los indicadores pueden ser cuantitativos y/o cualitativos y estar expresados en valores absolutos y/o valores relativos. En Argentina, el uso de la metodología mencionada no se ha implementado en la actividad agropecuaria en forma intensiva, hallándose pocos estudios en la materia (Robson *et al.*, 2018; Robson *et al.*, 2019).

## 2. Materiales y métodos

A los efectos de describir y analizar el fenómeno bajo estudio, la investigación aborda la problemática desde una perspectiva integral de naturaleza descriptiva y aplica técnicas metodológicas asociadas al enfoque cuantitativo. En particular, se evalúa un estudio de caso. El mismo se llevó a cabo con los datos reales de una empresa porcina de la provincia de La Pampa, ubicada en el departamento Conhelo (LS 36° 60' y Long. O 64° 27', 202 msnm). La explotación agropecuaria está asentada sobre un predio de cinco hectáreas y corresponde a un sistema de producción en confinamiento con algunas particularidades propias del productor al sistema convencional. Cuenta con un rodeo de setenta madres híbridas de la empresa PIC, Austral y Choice Genetic, y del centro de reproductores CERES de Pergamino, provincia de Buenos Aires. La empresa desarrolla toda la actividad en un solo sitio.

Figura 1. Ubicación del área de explotación agropecuaria en el mapa satelital



Fuente: Google Earth.

Desde el punto de vista empírico, y a partir de la metodología investigativa señalada, la información se extrajo mediante el diseño de un cuestionario personalizado y la realización de una entrevista semiestructurada en profundidad al titular de la empresa vinculada a la actividad en estudio.

La herramienta utilizada para procesar y analizar los datos con el objetivo básico de poder diagnosticar la situación actual, establecer un monitoreo permanente y pautar acciones de mejora continua, fue el Cuadro de Mando Integral.

Para ello, se establecieron previamente un conjunto de diecisiete objetivos estratégicos, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1. Objetivos estratégicos

Cód.	Perspectiva	Objetivo estratégico
1.1	Económico-financiera	Lograr sustentabilidad en la renta
1.2	Económico-financiera	Mejorar los resultados económicos
1.3	Económico-financiera	Minimizar los factores de riesgo
1.4	Económico-financiera	Incrementar el ingreso neto
2.1	Cliente-mercados	Mejorar la calidad de la carne porcina producida
2.2	Cliente-mercados	Minimizar el efecto de las variables relevantes del ambiente socioproductivo
3.1	Procesos internos	Mejorar la eficiencia en la producción
3.2	Procesos internos	Avanzar en la escala productiva
3.3	Procesos internos	Optimizar el manejo productivo
3.4	Procesos internos	Lograr un manejo nutricional eficiente
3.5	Procesos internos	Preservar la sanidad y bienestar animal
3.6	Procesos internos	Optimizar el manejo genético
4.1	Aprendizaje y crecimiento	Adoptar mejores prácticas ganaderas
4.2	Aprendizaje y crecimiento	Administrar el capital humano
4.3	Aprendizaje y crecimiento	Capacitar y motivar al personal
4.4	Aprendizaje y crecimiento	Gestionar la información
4.5	Aprendizaje y crecimiento	Contar con asesoramiento técnico-profesional

Fuente: elaboración propia.

Los 42 indicadores de gestión fueron agrupados conforme cuatro perspectivas: **económico-financiera; clientes-mercado; procesos internos y crecimiento y aprendizaje**. Allí, se establecieron valores de referencia, fundamentados en la opinión de expertos especializados y, en base al coeficiente de variabilidad, se fijaron las metas y límites de alarma. Los indicadores fueron clasificados en cuatro estratos:

- 1) **Situación grave:** El valor real del indicador se ubica por debajo del límite;
- 2) **Situación preocupante:** El valor real del indicador se encuentra entre el límite y el valor de referencia;
- 3) **Situación aceptable:** El valor real del indicador se ubica entre el valor de referencia y la meta;
- 4) **Situación satisfactoria:** El valor real del indicador es superior a la meta establecida.

Finalmente, en función del peso específico del indicador y de su puntaje, se calculó su valor ponderado, y se evaluó el grado de cumplimiento del objetivo estratégico

a partir de la sumatoria de dichos valores. Esta metodología permite establecer parámetros genéricos y comparar indicadores que ciertamente son calculados en diferentes unidades de medida.

### 3. Resultados y discusión

En la perspectiva económico-financiera puede observarse que dos objetivos estratégicos, **(1.4) Incrementar el ingreso neto** y **(1.2) Mejorar los resultados económicos**, poseen bajo grado de cumplimiento, en el orden del 50% y 62,5%, respectivamente. Esto se explica, en parte, porque el productor porcino tiene elevados costos directos y el precio de venta se encuentra por debajo del precio de mercado. Esta realidad no escapa a los antecedentes mencionados por Ghezán *et al.* (2003) y pareciera encontrar fundamentos en la baja capacidad de negociación de los pequeños y medianos productores porcinos. Por su parte, los objetivos estratégicos **(1.1) Lograr la sustentabilidad en la renta** y **(1.3) Minimizar los factores de riesgo** tienen un grado de cumplimiento aceptable, 70% y 75% respectivamente, aunque es necesario resaltar que la empresa posee una grave falta de liquidez para hacer frente a los pasivos a corto plazo, al igual que una baja rentabilidad respecto de su patrimonio neto, tal como señala Spiner (2013).

Tabla 2. Indicadores Perspectiva económico-financiera

1.1. Lograr sustentabilidad en la renta									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Rentabilidad s/ patrimonio neto	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}) \times 100$	3%	20%	3,6%	2,4%	30%	2,63	2	0,6
Rentabilidad del activo	$(\text{Resultado por Producción} / \text{Activo}) \times 100$	4%	20%	4,8%	3,2%	30%	8,73	4	1,2
Solvencia	$(\text{Total activo} / \text{Total pasivo})$	1,5%	20%	1,8%	1,2%	20%	2,76	4	0,8
Liquidez	$(\text{Activo circulante} / \text{Pasivo a corto plazo})$	1,2%	20%	1,44%	0,96%	20%	0,67	1	0,2
								100%	70%

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

1.2. Mejorar los resultados económicos									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Margen Bruto Porcino	$(\text{Ingreso Neto ganadero unitario} - \text{Gastos directos})$	\$ 2,5	20%	3	2	50%	2,89	3	1,5
Costo directo x kg producido	$(\text{Costos directos totales} / \text{Precio de venta}) \times 100$	80%	20%	74%	96%	30%	87,70	2	0,6

Costo por cerdo producido	(Costos directos + Costos indirectos unitarios / Precio de venta)*100	90%	10%	81%	99%	20%	0,99	2	0,4
100%									62,5%

### 1.3. Minimizar los factores de riesgo

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Variabilidad precio del cerdo	Coficiente Variabilidad precio cerdo (últimos 5 años)	20%	30%	14%	26%	50%	20%	3	1,5
Variabilidad precio del maíz	Coficiente Variabilidad precio maíz (últimos 5 años)	20%	30%	14%	26%	50%	18%	3	1,5
100%									75%

### 1.4. Incrementar el ingreso neto

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Ingreso Neto Por-cino	Total ventas en \$ ejercicio	3M	20%	3,6 M	2,4 M	60%	2,5 M	2	1,2
Precio Promedio Ponderado	(Total ventas en \$ / Kg. Vendidos anuales)/Precio Mercado	1	30%	1,3	0,7	40%	1,01	2	0,8
100%									50%

Fuente: elaboración propia.

Respecto de la perspectiva Clientes-mercado, puede observarse que el objetivo estratégico **(2.1) Mejorar la calidad de la carne porcina producida** encuentra un grado de cumplimiento en situación preocupante (60%), resultado de una elevada variabilidad en la homogeneidad en los pesos y plazos de terminación. En lo que respecta al objetivo estratégico **(2.2) Minimizar el efecto de las variables relevantes del ambiente socioproductivo**, si bien tiene un grado de cumplimiento aceptable (67,5%), es importante destacar que el costo de oportunidad es elevado, lo que dificultaría un eventual acceso al crédito para atender la falta de liquidez identificada en la perspectiva económico-financiera, aspectos que concuerdan con lo señalado por Suárez *et al.* (2018).

Tabla 3. Indicadores Perspectiva clientes-mercado

2.1. Mejorar la calidad de la carne porcina producida									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Homogeneidad de peso	(Peso máximo + Peso mínimo)/2	110	10%	121	99	30%	104	2	0,6
Homogeneidad tiempo	(máximo días - mínimo días)	155	20%	139,5	170,5	30%	164,5	2	0,6
2.1. Mejorar la calidad de la carne porcina producida (continuación)									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Relación Precio Promedio	(Precio Vta./ Precio Mercado)*100	100	20%	120%	80%	40%	102,2	3	1,2
							100%		60%

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

2.2. Minimizar el efecto de Variables relevantes del ambiente socioproductivo									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Consumo per cápita	Consumo carne cerdo (kg/año/habitante)	13,8	10%	15,18	12,42	30%	14,6	3	0,9
Tipo de cambio	Cotización \$/día	65	10%	58,5	71,5	40%	65	3	1,2
Costo de Oportunidad	TNA BNA	30%	20%	24%	36%	30%	33%	2	0,6
							100%		67,5%













Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva de los procesos internos no escapa a la realidad evaluada en las perspectivas precedentes. Los objetivos estratégicos **(3.1) Mejorar la eficiencia en la producción (63,75%)**, **(3.3) Optimizar el manejo productivo (60%)** y **(3.4) Manejo Nutricional eficiente (55%)** se encuentran en una situación preocupante, con un bajo grado de cumplimiento. Allí, los principales problemas, en sintonía con los expuesto por Dalla Vía y Zingaretti (2013), están asociados al número de pariciones anuales (2,1 partos/año), y las deficiencias en la alimentación (3,6:1) y los animales planificados (0,61:1). Por su parte, los objetivos estratégicos **(3.2) Avanzar en la escala productiva (75%)** y **(3.5) Preservar la sanidad y bienestar animal (65%)** tienen un grado de cumplimiento aceptable, aunque se debe poner el foco en la mortalidad de los lechones en la etapa de parición, ya que los valores se encuentran en situación grave, por encima del límite superior. El objetivo estratégico **(3.6) Optimizar el manejo genético** es el más destacable de esta perspectiva, con un eficiente grado de cumplimiento, resultado de adecuada selección de hembras y utilización de inseminación artificial.



Tabla 4. Indicadores Perspectiva procesos internos

3.1. Mejorar la eficiencia en la producción									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Producción anual de carne	(N° animales vendidos/año*kg prom.)	117500	20%	1E+05	89300	50%	122200	3	1,5
3.1. Mejorar la eficiencia en la producción (continuación)									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Índice de pariciones	(N° de partos por año + N° madres)	2,3	10%	2,6	2,1	50%	2,1	1	1,05
							100%		63,75%
	Situación grave		Situación preocupante		Situación aceptable		Situación satisfactoria		
3.2. Avanzar en la escala productiva									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Producción de animales anual	(entradas madres/salidas madres)*100	100%	10%	110%	90%	100%	100%	3	3
							100%		75%
	Situación grave		Situación preocupante		Situación aceptable		Situación satisfactoria		
3.3. Optimizar el manejo productivo									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Eficacia lechones planeados	(N° cerdos vendidos / N° cerdos nacidos) x 100	70%	10%	77%	63%	30%	61%	1	0,3
Peso medio de destete de lechones	(Peso máximo lechones destetados +Peso mínimo lechones destetados)/2	27	10%	29,7	24,3	30%	27,25	3	0,9
Tasa de reposición madres	(N° Reposición madres / N° madres a servicio) x 100	35%	10%	31,5	38,5	20%	35%	3	0,6
Vida útil promedio madres	Promedio vida útil plantel de madres	3 años	10%	3,1	2,9	20%	3 años	3	0,6
							100%		60%
	Situación grave		Situación preocupante		Situación aceptable		Situación satisfactoria		
3.4. Manejo nutricional eficiente									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.

Eficiencia en la alimentación	(KG Alimento MS/Kg carne)	2,8:1	20%	2,52	3,08	40%	3,6	1	0,4
Homogeneidad pesos salida	(Peso máximo salida-Peso mínimo salida)	8	20%	6,4	9,6	60%	8	3	1,8
100%								55%	

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

### 3.5. Preservar la sanidad y bienestar animal

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Gasto en sanidad por cerda	\$ Gasto total en sanidad / N° Total madre en servicio	50000	10%	55000	45000	20%	60000	4	0,8
Mortalidad de lechones parición	(N° cerdos muertos parición / N° lechones paridos) x 100	10%	20%	12%	8%	30%	15,4%	1	0,3
Mortandad de lechones destete	(N° cerdos muertos hasta el destete / N° lechones vivos) x 100	20%	20%	16%	24%	30%	20%	3	0,9
Tasa mortandad de capones	(N° lechones destetados / capones terminados) x 100	5%	20%	4,00%	6,0%	20%	4%	3	0,6
100%								65%	

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

### 3.6. Optimizar el manejo genético

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Selección de hembras	2: S; 1: NO	2	MANUAL	2	1	50%	2	4	2
Inseminación Artificial	2: S; 1: NO	2	MANUAL	2	1	50%	2	4	2
100%								100%	

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la Perspectiva crecimiento y aprendizaje encuentra valores óptimos en el grado de cumplimiento en los objetivos estratégicos **(4.1) Adoptar mejores prácticas ganaderas (100%)**, **(4.4) Gestionar la información (100%)** y **(4.5) Contar con asesoramiento técnico-profesional (100%)**. A diferencia de los antecedentes mencionados por Iglesias (2010), en el estudio se destaca el grado de aplicación del *Manual de Buenas Prácticas Ganaderas*, la participación

en grupos de intercambio, la disponibilidad de datos económicos y productivos, el uso de software y la consulta permanente a profesionales especializados. Con respecto al objetivo estratégico **(4.2) Administrar el capital humano (62,5%)**, si bien tiene valores aceptables, el personal posee remuneraciones por debajo de las habituales en el mercado laboral. Por su parte, el objetivo estratégico **(4.3) Capacitar y motivar al personal (40%)** es el más preocupante. El clima laboral es malo y la permanencia media de sus empleados en la empresa es muy baja, lo que se traduce en una alta rotación. En este sentido, el éxito o fracaso de toda organización, con o sin fines de lucro, está sujeto al desempeño del capital humano, que representa su principal activo (Ghiglione, 2015).

Tabla 5. Indicadores Perspectiva crecimiento y aprendizaje

4.1. Adoptar mejores prácticas ganaderas									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Grado aplicación BPG	3: Alto - 2: Medio - 1: Bajo	2	MANUAL	3	1	50%	2	4	2
Participación en grupos de intercambio	2:SI / 1:NO	2	MANUAL	2	1	50%	2	4	2
							100%		100%
■ Situación grave		■ Situación preocupante		■ Situación aceptable		■ Situación satisfactoria			

4.2. Administrar el capital humano									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Costo personal (\$)	(\$ Costo laboral anual/ N° empleados).	676000	20%	540800	811200	50%	780000	2	1
Productividad Mano de Obra	(N° madres / N° total empleados ganaderos)	30	10%	33	27	50%	35	3	1,5
							100%		62,5%
■ Situación grave		■ Situación preocupante		■ Situación aceptable		■ Situación satisfactoria			

4.3. Capacitar y motivar al personal									
Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
% Empleados capacitados	(N° de empleados capacitados / N° total empleados) x100 (últimos 2 años)	100%	20%	100%	80%	30%	100%	4	1,2

Permanencia media empleados actuales	( total años antigüedad empleados actuales / N° total empleados actuales)	3 años	20%	3,5 años	2,5 años	20%	2	1	0,2
Clima laboral	3:Bueno - 2:Regular - 1:Maló	3	MANUAL	3	1	20%	1	1	0,2
100%									40%

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

#### 4.4. Gestionar la información

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Disponibilidad de datos productivos y económicos	2: Sí / 1: NO	2	MANUAL	2	1	60%	2	4	2,4
Uso software de gestión	2:SI / 1:NO	1	MANUAL	2	1	40%	2	4	1,6
100%									100%

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

#### 4.5. Contar con asesoramiento técnico - profesional

Indicador	Fórmula	Referencia	% Variabilidad	Meta	Límite	Ponderación	Real	Puntos	Puntos pond.
Asesoramiento profesional	2: Sí / 1: NO	2	MANUAL	2	1	100%	2	4	4
100%									100%

Situación grave
  Situación preocupante
  Situación aceptable
  Situación satisfactoria

Fuente: elaboración propia.

## 4. Conclusiones

En el presente documento se presentó un sistema de evaluación que abordó en forma integral la gestión de una empresa porcina de la provincia de La Pampa, República Argentina. Particularmente, del estudio se desprende que la empresa posee siete indicadores en situación grave, nueve indicadores en situación preocupante, quince indicadores en situación aceptable y once indicadores en situación satisfactoria. Si bien la empresa realiza esfuerzos para mejorar la gestión, incorporando tecnología, consultando profesionales, registrando datos y participando en grupos de intercambio, los mismos no se traducen en mejores resultados productivos y económicos. El mal ambiente laboral, los bajos índices de pariciones y la elevada mortandad en las mismas, la deficiente conversión

alimenticia, el precio de venta por debajo de los valores de mercado y la falta de liquidez son sus principales problemas, los cuales requieren atención urgente. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral representa una herramienta eficiente para la elaboración de un correcto diagnóstico de situación y el diseño de objetivos estratégicos a corto y mediano plazo. Identificar las fallas en la gestión es el puntapié inicial para establecer mecanismos de mejora continua. La metodología utilizada es de carácter genérica y, atendiendo las particularidades generales de cada actividad, podría replicarse en otras explotaciones agropecuarias.

## 5. Referencias bibliográficas

- Assel, V., & López, M.** (2018). Estudio de caso: análisis económico de un sistema familiar de producción porcina en Eduardo Castex (La Pampa). *Semiárida*, 27(1), 55-56. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/semiaria/article/view/2204/2191>
- Ballvé, A. M.** (2008). *Tablero de Control. Información para Crear Valor*. Emece.
- Beyli, M. E.; Brunori, J.; Campagna, D.; Cottura, G.; Crespo, D.; Denegri, D.; Giovannini, F.** (2012). *Buenas prácticas pecuarias (BPP) para la producción y comercialización porcina familiar*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), 19-33. [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Ecolatina.** (2020). *Consumo de carne en Argentina*. <https://ecolatina.com/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (2019). *Censo Nacional Agropecuario*. <https://cna2018.indec.gob.ar/>
- Dalla Vía, S., & Zingaretti, A.** (2018). Situación productiva y socioeconómica de los pequeños productores porcinos y características productivas de sus explotaciones en el centro de la República Argentina. *Semiárida*, 25(1), 71-72. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/semiaria/article/view/2697>
- Fleitman, J.** (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Pax México.
- Ghezán, G. S., Viteri, M. L. y Cendón, M. L.** (2003). Estrategias organizacionales en pymes agroalimentarias. las fábricas de chacinados del sudeste bonaerense. Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Río Cuarto, Córdoba.
- Ghiglione, F.** (2015). Gestión de RHH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa. Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño (Tesis de Maestría). UNLPam. [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e\\_ghiges075.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista L. P.** (2010). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). Mc. Graw Hill.
- Iglesias, D.** (2010). Análisis de la cadena de la carne porcina en Argentina. Estudios socioeconómicos de los sistemas agroalimentarios y agroindustriales. *INTA*, 5.

**Kaplan, R. y Norton, D.** (2001). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (5ta. ed.). Gestión 2000.

**Robson, C. M., De Batista, M. y Durán, R.** (2018). Revisión bibliográfica de herramientas de gestión en el sector agropecuario. XXIII Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas. II TeA. [https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/robsonde\\_batistaduran\\_herramientas.pdf](https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/robsonde_batistaduran_herramientas.pdf)

-----, (2019). El uso de indicadores en la producción porcina. XIII Jornadas de Ciencia y Tecnología 2019. UNR.

**Spiner, N.** (2013). INTA. EEA INTA Marcos Juárez. *Información para extensión N° 142*.

**Suárez, R.; Lomello, V.; Giovannini, F.; Barlocco, N.; Carballo, C.; Silva, P., Brunori, J.; Cottura, J, Muñoz, V., Mondino, V.; Caramello, D.; Acerbo, M.; Etchemendy, R.; Cogo, A.; González, C.** (2018). Resultados económicos de modelos productivos porcinos. Informe N° 24. CIAP. UNRC.

**Troncoso, C. E., Daniele, E. G.** (2003). Las entrevistas semiestructuradas como instrumento de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Anuario digital de investigación educativa. Vol. 14*.

**Yacuzzi, E.** (2005). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Universidad del CEMA.

**Yin, R.** (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications.