

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Administración Agraria



“Implementación de software de gestión. Caso Don Luis S.H., zona de Hernando y Pampayasta Sud, provincia de Córdoba”

Abbá Micaela Lourdes

36.477.939

VAAG00841

Resumen

En el presente reporte de caso, se propone como mejora para la empresa Don Luis SH, la implementación de un software de gestión para utilizar tanto en el área productiva como en el área contable. La mejora consiste en volcar datos al sistema, que permitan generar información útil para la toma de decisiones empresariales. Para ello se brindan en el presente reporte, aspectos claves para la búsqueda del proveedor. Además la propuesta es la herramienta que le permitirá a la empresa incorporar nuevos conceptos de trabajo como la contabilidad de gestión, que amplía los horizontes de la contabilidad tradicional con que se trabajó hasta entonces, y el análisis estadístico por lotes para el manejo por ambientes en lo que respecta a los aspectos productivos. Todo esto pretende dar dinamismo al flujo de información dentro de la empresa, lo que permite optimizar el tiempo de realización de las tareas.

Palabras clave: tecnología, software, gestión, mejora.

Abstract

In this case report, it is proposed as an improvement to the company Don Luis SH, the implementation of management software to be used both in the production area and in the accounting area. The improvement consists of transferring data to the system, which allows generating useful information to business decision-making. Key aspects to the search of the supplier are provided in this report. Furthermore, the proposal is the tool that will allow the Company to incorporate new work concepts such as management accounting, this broadens the horizons of traditional accounting with that it worked until then, and batch statistical analysis for agriculture by environments in regarding the productive aspects. All this aims to give dynamism to the flow of information within the Company that allows optimizing the completion time of tasks.

Key words: technology, software, management, improvement.

Introducción

El aporte de la tecnología se ha convertido en un factor determinante en las empresas, para el crecimiento y la optimización de los procesos involucrados en las distintas áreas que la integran.

Don Luis SH es una empresa familiar fundada en 2004 y dedicada a la explotación agrícola primaria, bajo la modalidad de tercerización de labores. Posee una superficie de 522 has propias, y se encuentra en actual expansión del área trabajada a través del arrendamiento de campos de terceros.

En lo que respecta a su estructura organizacional, está compuesta por cuatro socios, uno de ellos es a su vez el contador de la empresa y quien desarrolla el trabajo administrativo. Además, posee un ingeniero agrónomo como asesor externo.

Los principales cultivos que siembran son: maíz, soja y maní; en ocasiones trigo como cultivo invernal.

Su administración se encuentra en la localidad de Hernando, provincia de Córdoba, y sus tierras entre las localidades Hernando y Pampayasta Sur, de la misma Provincia.

El objetivo del presente trabajo es evaluar la factibilidad de incorporar un software de gestión, como herramienta directa para volcar los datos y generar información clara y sobre todo practica tanto en términos económicos como productivos, en respuesta a la continua necesidad de mejora, expansión y crecimiento permanente que plantea la empresa.

Dicha incorporación, implicaría en términos generales sistematizar actividades. Para el área administrativa: una contabilidad orientada a captar y procesar la

información de acuerdo a las necesidades de los socios y no sólo con fines impositivos, es decir, abandonar el concepto aislado de contabilidad impositiva, para avanzar a uno más amplio que incluya la gestión de la información.

En lo que refiere al área productiva: analizar indicadores por lotes o ambientes para que la toma de decisiones tenga fundamentos en datos reales y esté orientada a la optimización de los recursos, teniendo un stock de insumos y de producción. Analizar el rinde de cada lote en particular, y al mismo tiempo analizar la campaña de manera global.

Para comprender la importancia de la incorporación de tecnología, es oportuno mencionar que:

Robert Solow (1957) llegó a la conclusión de que el crecimiento a largo plazo de la economía estadounidense (después de la guerra civil) no se explicaba satisfactoriamente a través del incremento de los factores tradicionales (capital y trabajo), sino que por el contrario existía un factor residual responsable de la mayor parte de dicho crecimiento (85%), el cual lo relaciono con el cambio tecnológico.

En referencia a la aplicación de sistemas informáticos en la administración agropecuaria, se destaca lo mencionado por Marinez Ferrairo (1995):

El mundo vive en la actualidad una nueva revolución tecnológica que es la de la informática. La administración agropecuaria no puede permanecer ajena a ella. Este nuevo medio reportará importantes beneficios a este sector de la producción primaria, pero su irrupción se realiza provocando un fuerte impacto sobre los actuales sistemas, métodos, procedimientos y estructuras.

Para que este impacto sea positivo y no provoque situaciones traumáticas y crisis dentro de la organización, debemos contar con una serie de conocimientos teóricos que nos permitan interactuar idóneamente, y nunca perder de vista nuestro objetivo básico que es la producción de bienes o servicios en forma eficiente. La informática es un medio más que permite cumplir con este objetivo principal. (p. 214).

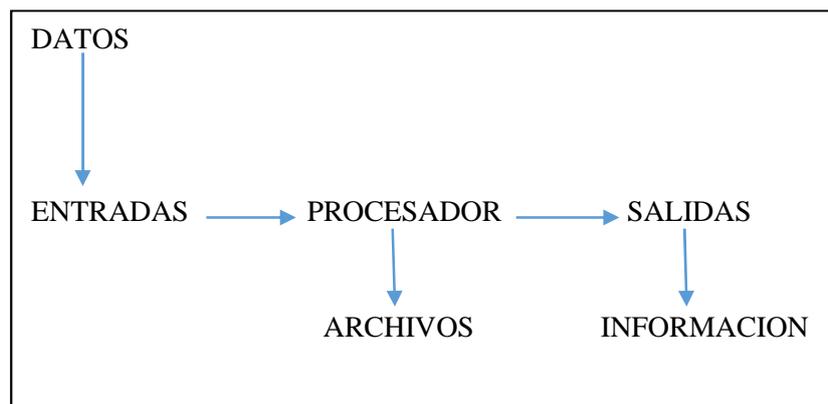
Análisis de situación

Plan de mejora: incorporación de Software.

Un software es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora. (RAE, 2019).

El objetivo básico que el usuario persigue es obtener información procesada correcta, oportuna y significativa para poder con ella tomar decisiones. (Martinez Ferrairo, 1995, p. 226).

Figura 1: esquema del procesamiento de datos



Fuente: Martinez Ferrairo, (1995) p. 214

A continuación se analiza la propuesta, a través de la matriz de análisis situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. (Ramirez Rojas, 2020, p. 55).

Figura 2: Matriz FODA

<p>Análisis FODA</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generación automática de información técnica, económica, contable e Impositiva. 2. Incorporación de Control cruzado. (Martinez Ferrairo, 1995, p. 239) 3. Exportación directa de archivos para presentaciones AFIP 4. Conversión de moneda. 5. Herramienta para contabilidad de gestión. (Leónidas Pérez-Grau, S. 2019, p. 122) 	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere conexión a internet. 2. Requiere de capacitación 3. Costo mensual
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión de crecimiento permanente, perfilamiento dinámico al negocio. 2. Búsqueda de rentabilidad económica, en combinación con la sustentabilidad agronómica. 3. Idea de consolidación y expansión. 	<p>F1-O2: Apuntar la búsqueda a un software que además de indicadores económicos contenga indicadores técnicos/productivos.</p> <p>F3-O3: Aprovechar el tiempo que se ahorra, y la simplificación de tareas cotidianas impositivas para enfocarse a proyectos de expansión.</p> <p>F4-O2: Evaluar los indicadores en una moneda constante (USD), de manera automática.</p> <p>F5-O3: Incorporación de</p>	<p>O1-D2: Aprovechar la capacitación que requiere la propuesta para crecer y lograr la dinámica deseada para el negocio.</p> <p>O2-D3: Solicitar como mínimo tres presupuestos a proveedores de software para encontrar la opción más conveniente.</p> <p>O3-D1: Proveer a quien lo utilice fuera del área de conexión, alternativas de conectividad inalámbrica.</p>

	contabilidad de gestión, para adaptarse a los nuevos conceptos.	
AMENAZAS: 1. Escasez de personal para la carga de datos. 2. Carga errónea de datos. 3. Posible resistencia al cambio.	F2-A2: Con el control cruzado automático que poseen los sistemas, se detectan y exponen los errores de carga.	D2-A1: Capacitar a todos los socios de Don Luis SH. D2-A2: Incorporar la mayor cantidad de conocimiento en su implementación.

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de los componentes de la matriz:

Fortalezas:

1. Generación de información técnica, económica, contable e Impositiva:

Incorporar un software, nos permite emitir la información que se necesite, a través de una única carga de comprobantes, o datos.

Información técnica: rendimientos por ha, dosis de aplicación de insumos por ha, stock de insumos, stock de producción, generación de cartas de porte para el transporte de granos.

Información económica: márgenes brutos, costos por ha, análisis de gastos.

Información financiera: disponibilidades de cajas y bancos.

Información contable: para la realización de balances.

Información impositiva: percepciones, retenciones, liquidación de IVA mensual automática.

2. Incorporación del control cruzado:

“El control cruzado consiste en comparar la información proveniente de diferentes sectores de la organización referidas a una misma cuestión. Por ejemplo, la persona que lleva la contabilidad del establecimiento confrontará la factura del proveedor, recibida de la persona responsable de las compras, con el informe de la recepción de la misma proveniente del personal encargado en el campo de realizar dicha labor. Por supuesto, la cantidad y calidad estipulada en la factura debe coincidir con lo establecido en el informe brindado por el personal responsable de la recepción.”
(Martinez Ferrairo, 1995, p.239)

Ejemplos de controles cruzados que contienen la mayoría de los sistemas del mercado:

Cruces entre remitos de insumos y sus facturas

Cruces entre stock físico de granos y liquidaciones de venta

Cruces de contratos a cumplir con las liquidaciones de venta que lo efectivizan

Cruces de labores de contratistas con las facturas

Cruces de cartas de portes emitidas, con las facturas de los transportistas.

3. Exportación directa de archivos para presentaciones en AFIP:

Esta función es una gran ventaja, ya que optimiza los tiempos que demandan las presentaciones mensuales en AFIP tales como: retenciones, citi compras y ventas, libros de IVA. Recolectar toda esta información de manera manual, es una tarea que demanda de mucho tiempo.

4. Conversión de moneda:

La mayoría de los software que ofrece el mercado, permiten cargar el tipo de cambio del día para analizar los costos en dólares, al momento en que se efectivizo, y no solo al cierre de ejercicio. Esto permite evaluar los indicadores económicos en una moneda constante de manera automática, con la información al día y elegir en que moneda visualizarlos.

Oportunidades:

1. Visión de la empresa de crecimiento permanente, perfilamiento dinámico al negocio:

Este es uno de los aspectos en los que se encuentra comprometida Don Luis S.H; es la visión de la misma. Se convierte en una oportunidad para la propuesta, ya que demuestra la buena predisposición a los nuevos desafíos que impliquen crecimiento.

2. Búsqueda de rentabilidad económica, en combinación con la sustentabilidad agronómica:

Este aspecto, forma parte de la política que adopta la empresa, y se convierte en una oportunidad para la propuesta, ya que ésta apunta a integrar aspectos económicos y productivos para que la información sea óptima.

3. Idea de consolidación y expansión:

Este es otro componente de la misión de Don Luis SH, y se considera una oportunidad, ya que a mayor cantidad de actividades, mayor es la cantidad de datos que

se manejan a diario, y esto requiere de herramientas como la que se recomienda en éste trabajo.

Debilidades

1. Requiere de conexión a internet:

Para acceder a la plataforma de trabajo, se necesita conexión, ya que la información es en tiempo real. Si un usuario carga información, la misma se visualizará automáticamente. Esto resulta un inconveniente para las zonas rurales, ya que son las menos desarrolladas en lo que respecta a este tipo de infraestructura.

2. Requiere de capacitación:

La incorporación de una nueva herramienta, requiere de tiempo para capacitarse y adaptar esos nuevos conceptos y procedimientos. Todo esto en medio de una empresa que continúa en actividad, y posee de aspectos diarios que no pueden descuidarse.

3. Costo mensual:

Puede variar de acuerdo a la marca del Software elegido y dependiendo de la modalidad de contratación. Aproximadamente el servicio de soporte web, posee un costo mensual de USD 190. (Cotización Banco Nación \$68,75. Fecha 01/05/2020).

Amenazas

1. Escasez de personal para la carga de datos:

Se observa escaso personal para la carga de comprobantes y datos, ya que para que la información sea oportuna, requiere de la carga individual de remitos, facturas, labores, etc.

2. Carga errónea de datos:

La carga de datos al sistema es generada por los usuarios, un error en la carga provoca una información incorrecta.

3. Proceso de adaptación, posible resistencia al cambio:

Como toda incorporación, implica atravesar un proceso de cambios y un periodo de adaptación a la nueva herramienta de trabajo. Es una amenaza, debido a que el proceso es muy particular de cada una de las personas quienes deben incorporarla y en la mayoría de las ocasiones se observa en una primer instancia, una resistencia natural al cambio.

Desarrollo de los pares de éxito: Fortalezas + Oportunidades. (Hoyos, 2020)

F1-O2: Apuntar a un software que además de indicadores económicos contenga también técnicos/productivos:

En el mercado existen diferentes productos, se recomienda descartar aquellos que ofrezcan solo un sistema administrativo, ya que la visión de Don Luis SH, se

focaliza en la búsqueda de rentabilidad económica, en combinación con la sustentabilidad agronómica.

F3-O3: Aprovechar el tiempo que se ahorra, y la simplificación de tareas cotidianas impositivas para enfocarse a proyectos de expansión:

Para poder incorporar nuevas actividades, como plantea la empresa en su descripción de misión, es necesario dedicar tiempo a la planificación. Por ello es fundamental simplificar aquellas tareas que actualmente demandan mucho tiempo de elaboración y control, para pasar a dedicárselo al análisis de información, que es vital para la toma de decisiones empresariales. Esto es posible hoy, gracias a la automatización que ofrecen los sistemas.

F4-O2: Evaluar los indicadores en una moneda constante (USD), de manera automática:

Es muy importante que el software a elegir cuente con esta herramienta, ya que al analizar costos al cierre de campaña, es conveniente evaluar los ingresos/egresos: compra de insumos, ventas de granos, costos de estructura, etc., en una moneda constante, valorizada al tipo de cambio del momento en que se efectivizó. Muchos de los sistemas que se encuentran hoy poseen una tabla de cotización de dólar con la posibilidad de carga diaria. Esto evita tener que dolarizar de manera manual, el saldo de cada cuenta, lo cual es una tarea engorrosa.

Pares de adaptación: Oportunidades + Debilidades

O1-D2: Aprovechar la capacitación que requiere la propuesta para crecer y lograr la dinámica deseada para el negocio:

Es una buena oportunidad para capacitarse, crecer, e incorporar nuevas técnicas de procesamiento de la información. Además, adaptarse a los nuevos tiempos de procesos, automatizar tareas cotidianas y avanzar sobre el análisis de la información que resulta de los informes.

O2-D3: Solicitar como mínimo tres presupuestos a proveedores distintos de software para encontrar la opción más conveniente:

Existen diferentes modalidades, a grandes rasgos, podemos distinguir:

Que la empresa se adapte al software: existen sistemas que ya poseen su modalidad, formato y parámetros establecidos. El aspecto a tener en cuenta es que quizás en una primera instancia algunas funciones no se utilicen, pero sí resulten útiles como guía u objetivo a lograr. Esto es muy común para una implementación, es decir cuándo se va utilizar por primera vez, sin contar con experiencia previa.

Que el software se adapte a las necesidades de la empresa, esto implica la contratación y/o desarrollo de un software hecho a la medida de sus necesidades, con la flexibilidad que ello significa. Esta opción encuadra por lo general cuando las empresas ya cuentan con experiencias previas en la utilización del sistema, lo cual les ha permitido tener objetivos claros en cuanto a la información que necesitan del mismo.

O3-D1: Proveer a quien tenga que utilizar el sistema fuera del área de conexión, alternativas de conectividad inalámbrica. (Dar red a la notebook a través del teléfono):

Esta situación es muy frecuente en los establecimientos rurales, ya que hay zonas que aún no poseen alcance de proveedores de internet, por eso, y ante la necesidad de ejecutarlo en el campo, se sugiere brindar conectividad con la opción de punto de acceso, que permite crear una zona de conexión a la cual los dispositivos se pueden conectar de manera inalámbrica desde un teléfono celular a una computadora.

Pares de reacción: Fortalezas + Amenazas

F2-A2: Con el control cruzado automático que poseen los sistemas, se detectan y exponen los errores de carga:

Es muy frecuente que durante la carga de comprobantes al sistema que se está utilizando, se apriete una tecla incorrecta, de ahí surge la importancia de constatar antes de adquirir la herramienta, que técnica de control posee, la más utilizada, como se mencionó anteriormente es la técnica del control cruzado. (Martinez Ferrairo, 1995).

Pares de supervivencia: Debilidades + Amenazas

D2-A1: Capacitar a todos los socios de Don Luis SH:

Ante la escasez de personal que se observa, se recomienda que asistan todos los socios de la empresa a la capacitación que requiera la implementación para que se considere como una posibilidad, la intervención de los mismos en algún proceso de carga de datos.

D2-A2: Incorporar la mayor cantidad de conocimiento en su implementación:

Debido a que resulta inevitable que se cometan errores, para minimizar esa probabilidad, se recomienda aprovechar al máximo la capacitación inicial y considerar la creación de manuales propios dentro de la empresa, con la información y las aclaraciones que se consideren oportunas, hasta que se hayan afianzado los conceptos y la dinámica.

Luego de haber realizado el análisis situacional, se determina que las fortalezas y oportunidades encontradas, permiten afrontar las debilidades y amenazas expuestas. Los beneficios que trae para la empresa implementar un software de gestión, son contundentes, y sin duda progresivos. Las principales amenazas son solucionables en el corto plazo, a través de las estrategias propuestas, mientras que las fortalezas establecen metas de crecimiento a largo plazo. Habiendo finalizado el análisis, se considera positiva la implementación propuesta.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan aquellos conceptos que están vinculados a la propuesta de incorporación de un software de gestión que plantea el presente reporte. Es importante destacar que esta implementación lejos de ser una acción aislada, es la puerta a nuevos conceptos y sistemas de trabajo.

Según AEACA, (2003) “la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que tiene como finalidad suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales. (p. 23).

Para ampliar éste concepto, se destaca lo mencionado por Leonidas Perez-Grau (2019) p. 126, donde el autor asume que la contabilidad de gestión tiene un gran potencial de méritos para posicionarse como una tecnología contable, tal como han sido reconocidas la contabilidad ambiental, la contabilidad forense, la contabilidad nacional, entre otras. Estas afirmaciones, posicionan al software como una de las herramientas que hace posible la contabilidad de gestión. Perez-Grau (2019) p. 125, define al “Software contable (procedimientos de: compras y ventas, clientes, proveedores, activos, personal, inventarios y logística)”, como uno de los componentes de la contabilidad de gestión, entre otros. A su vez, menciona que las ocupaciones principales que encontrará el nuevo contador público en el tratamiento de la información corresponderán a los cargos de (p. 122):

-Administrador del sistema computacional

-Gestor de base de datos

Y dentro del segundo, explica que las ocupaciones principales corresponderán a los cargos de:

-Manejador del software de procesos de negocio.

-Digitador de contenidos

Se encuentra un punto común entre el primer autor y el siguiente, ya que se encuentra nuevamente al software como la herramienta para gestionar información. En la agricultura, como ejemplos de ello se encuentran la gestión y control de cosecha, de información geográfica, sistemas de modelación de producciones, transporte y almacenamiento de productos agrícolas, entre otros. (Morejón Mesa, Y., Collazo Abreu, P. L., Roque Alayon, Y., & Iglesias Coronel, C. E. (2014).

Haciendo hincapié en las ventajas que trae la incorporación de tecnología, vemos que los sistemas informáticos a través de la automatización, reducen los tiempos que requieren los procesamientos y el costo de las operaciones. (Caballero, 2012). Además la información se vuelve más confiable y precisa, ya que con única carga de datos, se pueden emitir diferentes tipos de informes. Sin necesidad de transcribir los datos cada vez que se necesite un reporte diferente.

La mayoría de los autores encontrados en esta investigación, coinciden en el hecho de que la tecnología, a través de los sistemas le han permitido a las organizaciones generar información más rápida y efectiva para la toma de decisiones de todos los niveles (Kyriazoglou, 2010). Este autor en particular, si bien reconoce el valor que posee implementar un software, plantea la analogía que puede ocasionar si los sistemas no se usan de modo riguroso. Plantea la necesidad de controlar los sistemas, en referencia al procesamiento seguro, confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos. (p. 4). En coincidencia con lo que menciona el último autor, se encuentra que Guerrero & Gómez, (2010) hacen mención a la gestión de riesgos y controles en sistemas de información, y definen acciones de análisis, y métodos concretos que

permiten llevar el riesgo a niveles aceptables mitigando su impacto en los activos de las organizaciones.

Diagnóstico y discusión

Habiéndose detectado como oportunidad de mejora, la incorporación de un software de gestión para la empresa, se suscribe en este reporte de caso, con lo aportado por Perez-Grau (2019), ya que la propuesta es en sí misma una herramienta que facilita la integración de la información, y esto amplía la visión sobre los indicadores de la empresa ya sean contables, como productivos. Es un nexo que se encarga de vincular los datos y procesarlos para obtener información oportuna. Amplía los horizontes de análisis, al proveer de información rápida y de manera sistematizada. Permite evolucionar y ser comparable con el resto de las empresas del mercado, ya que se dejaría atrás una manera obsoleta de trabajo y permite comenzar a incursionar en puestos laborales de última generación.

Respecto a los riesgos que mencionan los autores citados, se consideran reales pero controlables. Es fundamental para ello implementar métodos de back up de la información, para disminuir el riesgo de pérdida de información. O en su defecto establecer como requisito indispensable que el mismo sistema a incorporar cuente con copias de seguridad diarias. Con lo aportado hasta el momento, se determina entonces recomendable realizar el plan de mejora.

Propuesta

Objetivo general:

Proponer la implementación de un software de gestión, para la empresa Don Luis SH, en el período Agosto 2020-Julio 2021.

Objetivos específicos:

- Seleccionar el software a implementar.
- Determinar el esquema operativo-funcional de uso.
- Establecer la información de retroalimentación deseada desde cada área.

Alcance:

A través de la implementación propuesta, se pretende mejorar el flujo de información dentro de la empresa y establecer métodos de trabajo que estandaricen las actividades de cada puesto.

Integrar el área productiva con el área contable, con la finalidad de contraponer y controlar las operaciones diarias. Simplificar las tareas y optimizar los tiempos.

La mejora tiene como finalidad, agilizar el circuito de compras y ventas, a través de la emisión de órdenes de pago y recibos. El seguimiento de cuentas corrientes de proveedores y clientes, los arqueos de cajas, las conciliaciones bancarias, el control de stock de insumos y de cada cultivo, el control de labores propias y tercerizadas, facilitar la emisión de cartas de porte para el traslado de la producción, y la generación automática de la información productiva que se utilizara luego para la evaluación de costos y el margen bruto de cada actividad.

De manera de evaluar los aspectos económicos y la evolución de los lotes respecto al rendimiento en quintales por hectárea de cada campaña.

A través de la implementación se pretende generar la información a analizar, para poder planificar y presupuestar la producción. Además de exponer los indicadores a evaluar: margen bruto (USD/ha), rendimiento estadístico de cultivos por lotes en quintales por hectárea (qq/ha).

A continuación se desarrolla un diagrama de Gantt que indica las tareas a realizar para cumplir los objetivos del plan de implementación y la duración de las mismas en meses.

Figura 3: diagrama de Gantt:

Actividad	Mes											
	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
Lanzamiento propuesta	■											
Busqueda de proveedores		■										
Solicitud de presupuestos			■									
Analisis de propuestas				■								
Selección del software					■							
Instalacion						■	■	■	■	■	■	■
Capacitacion usuarios						■	■	■	■	■	■	■
Carga de datos de inicio						■	■	■	■	■	■	■
Uso del software								■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Recursos:

Recursos humanos:

- Se propone realizar reuniones con los socios como mínimo hasta la quinta actividad inclusive. Ya que será necesario tomar decisiones, y analizar las distintas opciones que ofrece el mercado.

- Contactar a un técnico en informática para que brinde asesoramiento en cuanto a las versiones de sistema informático requerido para el funcionamiento óptimo del software elegido, conectividad, etc.
- Capacitación para el manejo del software. Para ello es necesario determinar quiénes serán los usuarios que carguen la información en cada área. Para el área productiva, es fundamental que el Ingeniero Agrónomo adquiera un rol activo para la carga de órdenes de trabajo y ejecución de las labores, ya que ello requiere de la especificación de dosis e insumos a utilizar. La misma se entregara al contratista que corresponda antes de realizar cada labor.

Recursos económicos:

El costo mensual del software a implementar, dependerá de la modalidad que se elija, se estima aproximadamente en USD 190 mensuales. (Cotización Banco Nación \$68,75. Fecha 01/05/2020).

Recursos tecnológicos:

- PC/Notebook con conexión a internet (puede ser mediante wi-fi o cable modem) para cada uno de los usuarios.
- Telefonía móvil con plan de red 3G/4G, para el/los usuarios que necesite/n utilizarlo en la zona rural, para utilizar Zona wifi/punto de acceso. Como se mencionó anteriormente (pág. 13), esto permite proveerle conectividad a la notebook a través del servicio de telefonía móvil. Costo estimado: 12,19 USD (Cotización Banco Nación \$70,50. Fecha 31/05/2020) finales, mensuales por línea.

- Actualizar los sistemas operativos de las PC a las versiones más recientes (en caso de ser necesario).

- Teléfono/s y correo electrónico para la solicitud de los diferentes presupuestos.

Evaluación

La implementación se evaluará en seis etapas, a través de los indicadores que se presentan a continuación, en cada periodo indicado:

Etapa 1: para la primer instancia se tomara como indicador: la cantidad de presupuestos de proveedores obtenidos para la selección. Deberán ser como mínimo tres para que la selección del software sea considerada oportuna. Fecha límite de realización: 15 de Septiembre de 2020. En caso de que no se haya logrado cumplir con esa cantidad mínima, se deberá permanecer en esta etapa un plazo máximo de 10 días más de la fecha estipulada.

Etapa 2: para la segunda instancia de evaluación, el indicador a medir será: la cantidad de saldos iniciales de proveedores y clientes cargados. Deberá alcanzar el 80% de la totalidad para que el resultado cumpla con las expectativas óptimas de implementación, ya que es el punto de partida de las operaciones diarias. Fecha límite de realización: 31 de Octubre de 2020. Si no se logró, se sugiere solicitar las cuentas corrientes a los proveedores/corredores y tomarlos como saldos de inicio momentáneamente para no demorar el avance. En los asientos de inicio, aclarar el origen del saldo inicial, para un posterior control.

Etapa 3: en esta instancia el indicador a medir será: cuántos y cuáles son los informes de retroalimentación que se esperan desde cada área y con qué periodicidad. Si bien con el paso del tiempo se pueden detectar nuevas necesidades de información, es importante que como mínimo se pretendan dos análisis contables mensuales y dos productivos. La fecha límite es el 30 de Noviembre de 2020. Si no se ha logrado identificar aun, se pueden definir informes sugeridos por el mismo software, pero la programación de la periodicidad de los informes debe establecerse ya que permite crear una rutina de retroalimentación.

Etapa 4: en esta etapa de evaluación, se deberá haber realizado las siguientes tareas desde el sistema:

Área contable:

- Emisión de los libros de IVA (compras y ventas)
- Generación de archivos txt para la importación desde AFIP de:
 - Citi de compras y ventas.
 - Retenciones sufridas y realizadas (en caso de que corresponda)
 - Percepciones sufridas y realizadas (en caso de que corresponda)

Área productiva:

- Emisión de Ordenes de Trabajo a contratistas
- Emisión de cartas de porte (para el traslado de la producción).

La fecha límite es el 31 de Enero de 2021. Si en esta fecha las tareas fueron realizadas, se ha logrado entonces con el avance esperado de la propuesta; de lo contrario, se recomienda solicitar al proveedor del software aumentar la frecuencia de

las capacitaciones de manera de detectar que es lo que puede haber impedido cumplir con las tareas.

Etapa 5: se deberá controlar que el modulo productivo contenga cargadas la totalidad de las labores que se realizaron en el campo (siembra, pulverizaciones, etc), y que las mismas estén valorizadas, como así también el stock de insumos. Fecha 31 de Marzo de 2021. En caso de que no se haya logrado, debe detectarse el motivo: analizar el flujo de información, para descartar que se haya debido a una falla de comunicación dentro de la empresa. Luego, una vez descartado ello, analizar si se debe a un problema técnico en la carga de datos, solicitar una capacitación extra para los responsables.

Etapa 6: en esta última etapa de evaluación, la empresa deberá haber realizado el cierre del cultivo estival, analizando los costos de producción, y los rendimientos por lotes de cada establecimiento. Si las etapas anteriores se realizaron correctamente, los resultados se generaran por defecto. En caso de no poder realizar el análisis, se deberá proceder a detectar cual es la información que no aparece (o lo hace de manera incompleta/incorrecta). Realizar el control de carga de labores, liquidaciones primarias de granos, insumos, stock de cosecha, entre otros. Solicitar al proveedor del software un acompañamiento para descartar errores de configuración del mismo.

Es muy importante cumplir con las fechas límites de cada etapa, ya que cada demora implica la realización fuera de tiempo de las etapas posteriores.

Conclusión

De acuerdo a lo que se ha observado en la empresa Don Luis SH, se concluye en que se encuentra en un momento oportuno para llevar a cabo la implementación de un software de gestión. Un aspecto importante a considerar es la poca cantidad de personal administrativo que posee hoy la empresa. No es suficiente una sola persona para todas las tareas, y más aun considerando que la misión es expandirse. Para afrontar ese objetivo, es fundamental contar con un equipo de trabajo.

Con respecto a la relación costo/beneficio de la propuesta, se considera que es viable para la empresa, ya que es un cambio muy significativo en las formas de trabajo, no sólo a nivel operativo, sino que además es la herramienta indispensable para evaluar y tomar decisiones empresariales planteadas desde otra perspectiva en cuanto al planteo del negocio. Se considera una respuesta a la necesidad de optimización planteada, debido a que logra integrar todas las áreas: administrativa, productiva y gerencial.

Recomendaciones

Después de haber analizado la empresa Don Luis SH, y habiendo desarrollado la propuesta de mejora, de incorporación de un software de gestión, considero recomendable llevarla a cabo, teniendo en cuenta que es una mejora a largo plazo, que si bien demanda tiempo implementarla, los frutos serán sólidos avances para la empresa.

Se recomienda que para que la mejora se realice en su totalidad y pueda realizarse una verdadera integración, el software a elegir contenga los dos módulos en los que se hizo hincapié anteriormente: contable y productivo. Descartando desde el principio aquellos que no cumplan con esto.

Es importante considerar la opción de contar con asesoramiento profesional en recursos humanos para que acompañen el proceso de cambio y adaptación que deberá llevar adelante la empresa y sus integrantes, y más aun teniendo en cuenta que Don Luis SH, es una empresa familiar donde inevitablemente suelen mezclarse los aspectos personales con los profesionales, por ello es fundamental encuadrar y establecer los límites entre la familia y la empresa. Es una gran oportunidad de cambio, que para ser llevada a cabo correctamente requiere del cuidado de los afectos que hacen a la identidad de una empresa familiar.

Bibliografía

Caballero, I.; Blanco, M. A. y Piattini, M.: Optimización del Proceso de Gestión de Información para la Mejora de la Calidad de la Información, Escuela Superior de Informática UCLM: Ciudad Real, España, [en línea] 06 noviembre 2012.

Guerrero, M; Gómez, L. Revisión de estándares relevantes y literatura de gestión de riesgos y controles en sistemas de información, 2010.

Hoyos H. (2020). FODA para el análisis situacional de una propuesta. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=8A63fOJPies&feature=youtu.be>

Ingenio Empresa (2018). Qué es y cómo se hace un análisis FODA en 9 pasos. Obtenido de Youtube: <https://ingenioempresa.com/matriz-foda>.

Kyriazoglou, J. (2010), Controles estratégicos y operacionales de la TI. [http://www.academia.edu/download/31558116/SUMMARYIT_CONTROLS_BOOK_\(SPANISH_VERSION\).rtf](http://www.academia.edu/download/31558116/SUMMARYIT_CONTROLS_BOOK_(SPANISH_VERSION).rtf)

Leónidas Pérez-Grau, S. (2019). Perspectiva tecnológica de la práctica contable. Ontología y episteme de la contabilidad de gestión. Revista Entramado, 15(2), 120–128. <https://doi-org.ebook.21.edu.ar/10.18041/1900-3803/entramado.2.5649>

Martínez Ferrairo, E (1995). Estrategia y administración agropecuaria. CABA. Editorial: Troquel S.A.

Morejón Mesa, Y., Collazo Abreu, P. L., Roque Alayon, Y., & Iglesias Coronel, C. E. (2014). Sistema automatizado para la organización racional del proceso cosecha-transporte de cereales (SAORCE). Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias, 23(3), 89–93.

Ramírez Rojas, J (2020). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Real Academia Española (2019). <https://dle.rae.es/software>

Solow, R. (1957), Technical Change and the aggregate production function, Review of economics and statistics 34, 312-320.