



Universidad Empresarial

Siglo 21

Vicerrectorado de Innovación

Investigación y Posgrado

Maestría en Administración de Empresas

**La innovación como base para el crecimiento de servicios de gerenciamiento
agropecuario, manteniendo la calidad y el profesionalismo.**

Dirección: Felipe Uranga

Alumno: Francisco Ramaglio

Año 2021

Resumen

En el presente trabajo se analizará la incorporación de un programa de innovación en el área de gerenciamiento agropecuario de la empresa Agropecuaria El Encuentro hacia sus clientes, para el cual se incorporará un programa de gestión-contable-operativo Albor Agro y se protocolizarán tareas y funciones, al mismo tiempo se definirá un equipo para desarrollar dicha función con diferentes responsabilidades (Moore, 2012).

En este programa, la tecnología, el uso del software, el trabajo preestablecido y protocolizado, permiten a la empresa que brinda el servicio (y tomando como caso de estudio uno de sus clientes) ofrecer una gestión de manera eficiente, con menor tiempo y uso de recursos; de manera tal que pueda replicarse en todos los clientes de Agropecuaria El Encuentro y sea beneficioso para ambos.

Finalmente, veremos como el armado del equipo y la definición clara de las tareas de cada miembro, la interacción con otras áreas (RRHH, Tecnología, etc.), la inclusión de software y la planificación de general, si bien al principio requieren de gran esfuerzo, generan un trabajo eficiente, de calidad y replicable.

Palabras clave: gerenciamiento agropecuario - innovación en servicios - gestión contable administrativa - definición de funciones de equipo

Abstract

The incorporation of an innovation program in the agricultural management area of the company Agropecuaria El Encuentro towards its clients will be analyzed in this paper, for which, we will incorporate a management-accounting-operational program called Albor Agro. Tasks and functions will be protocolized at the same time, a team will be defined to develop this function with different responsibilities (Moore, 2012).

In this program, the technology, the use of the software, the pre-established and protocolized work allow the company that provides the service (and taking one of its clients as a case of study) offer an efficient management, with less time and use of resources; In such a way that it can be replicated in all Agropecuaria El Encuentro clients and is beneficial for both.

Finally, we will see how the assembly of the team and the clear definition of the tasks of each member, the interaction with other areas (HR, Technology, etc.), the inclusion of software and general planning, although at the beginning they require great effort, at the end generate efficient, quality and replicable work.

Keywords: agricultural management - innovation in services - administrative accounting management - definition of team functions.

Agradecimientos

El primer Lugar a mi familia, principalmente a mi esposa Victoria, que es un pilar fundamental de todo lo que emprendo y de nuestra familia, a mis hijos, Francisco, Mateo y Clara, que son un ejemplo para mí y aunque sean niños nunca dejan de enseñarme día a día. También a mis padres que me enseñaron que no hay resultados sin esfuerzo y sacrificio y quienes cuando todo arrancaba, resignaron mucho de su bienestar para mi futuro profesional y el de mis hermanos.

A mi director de Tesis Felipe, que siempre estuvo cuando lo necesite y supo acompañarme desde el primer día que arranco este proyecto.

Finalmente a mis compañeros del MBA, pero sobre todo al Lic. Darío Freites, el cual supo aconsejarme cuando lo necesité y fue una inspiración en este camino.

Índice de contenidos

I. Introducción.....	9
II. Planteamiento y formulación del problema.....	11
Objetivos generales.....	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación.....	16
III. Marco Teórico.....	18
Software y tecnología.....	27
Trabajo y comunicación.....	29
Recursos Humanos.....	29
Diseño de programa de mejora administrativa.....	30
IV. Metodología.....	32
Descripción.....	34
Elección del cliente.....	35
V. Planificación.....	35
Armado de equipo.....	35
Definición de tareas.....	35
Implementación, protocolos y trabajos a realizar.....	36
Uso de las tecnologías disponibles, innovación y software de gestión.....	39
Comunicación.....	39
Capacitación.....	41
Cronograma.....	41

Control y medición de resultados.....	42
VI. Desarrollo.....	46
Planificación.....	46
Elección del equipo definición de objetivos y funciones.....	47
Puntos clave para el armado de equipos.....	48
Intercambio, reuniones de planificación y seguimiento.....	50
Primera reunión.....	51
Segunda reunión.....	51
Elección del software de gestión-contable.....	52
Capacitación del programa Albor Agro.....	53
Avances.....	55
VII. Implementación.....	60
Las funciones del gerente como base para entender el proceso implementado.....	60
Las funciones del área de campo y administrativa.....	65
Importancia de un flujograma claro.....	68
Presentación de resultados.....	69
El impacto de acortar los tiempos.....	71
Medición de resultados, desviaciones y sus impactos.....	73
VIII. Conclusiones y consideraciones finales.....	79
Nuevos desafíos.....	82
IX. Bibliografía.....	83
X. Anexos.....	87

Anexo 1. Encuesta inicial de satisfacción con observaciones del cliente.....	87
Anexo 2. Planilla de análisis de evolución de desempeño.....	88
Anexo 3: Ejemplo evaluación de desempeño.....	89
Anexo 4. Descripciones de puestos de Administrativo y responsable de campo....	90
Anexo 5. Características Albor Agro.....	93

Índice de cuadros

Cuadro 1. Cronograma de trabajo.....	46
Cuadro 2. Cuestionario de satisfacción previo a la implementación del plan....	58
Cuadro3. Protocolo de pagos.....	66
Cuadro 4. Cuadro de resultados de gestión agropecuaria.....	69
Cuadro 5. Información Agrícola física y económica.....	70
Cuadro 6. Reporte de datos ganaderos.....	71
Cuadro 7: Evolución de evaluación de desempeño por área.....	77
Cuadro 8. Resultados del cuestionario de valoración previa y posterior a la implementación del plan propuesto.....	78

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa estratégico según Kaplan y Norton.....	24
Figura 2. Flujograma de procesos y sus interacciones.....	59
Figura 3. Flujo de facturas.....	67

I. Introducción

Históricamente, los servicios de gerenciamiento agropecuario, han sido muy personalizados. Ya sea tanto por la característica de las empresas clientes (familiares), donde se genera un vínculo asesor-cliente necesario para el desarrollo de la compañía, como por la necesidad de un seguimiento, donde no había herramientas tecnológicas que permitan transmitir información entre profesionales de manera objetiva. Al mismo tiempo, esta característica de empresa familiar, donde los administradores familiares se designan por mandato familiar, porque alguien de la familia se tiene que ocupar y al mismo tiempo no por una vocación y formación preparada para dicho trabajo, genera en muchos casos un atraso tecnológico, falta de innovación y procesos ineficientes. Por lo anteriormente planteado, la persona encargada del servicio se volvía imprescindible, por el conocimiento del campo, personal, y la producción en sí y la relación estrecha entre los clientes y se transforma en la fuente de aporte de nuevas tecnologías, innovación a la hora de manejar la empresa y resolver situaciones, etc. Además la oferta de este tipo de servicios era acotada, lo que implica poder darle más valor al servicio (con pocos clientes se generaba un resultado económico satisfactorio), había menor competencia y el conocimiento previo del campo se volvía una ventaja muy importante. Si bien la demanda de horas de trabajo era menor porque el nivel de intensificación de la producción agropecuaria era baja, las herramientas con las que se contaba limitaba muchas veces la capacidad de trabajo del gerente / administrador.

En los últimos años, la tecnología, la intensificación, la pérdida de rentabilidad, la mayor demanda de información fiscal y la evolución en las comunicaciones entre otras cosas, elevaron el nivel de exigencia en cuanto a la calidad, cantidad y tiempo necesario para ofrecer un servicio acorde a lo requerido por el cliente. La competencia por ofrecer servicios similares fue creciendo, obligando a las empresas que se dedican a dichas actividades a diferenciarse de alguna manera, ya sea por calidad del servicio brindado, confianza o precio.

La cantidad de oferta de este tipo de servicios aumento, esta competencia redujo el valor del servicio. Lo cual genera en las empresas que brindan estos servicios de gerenciamiento agropecuario, una necesidad de innovación, ya sea para los cambios mencionados anteriormente, como para cubrir esa mayor demanda, con menor tiempo, tratando de mantener la calidad del servicio y sin perder esa comunicación y relación "personalizada" con los dueños de la empresa. Al mismo tiempo, el crecimiento se vuelve fundamental para mantener la rentabilidad y el nivel de ingresos.

II. Planteamiento y formulación del problema:

En el contexto del sector y las características de las empresas agropecuarias en la actualidad, se genera para las empresas que brindan servicios de gerenciamiento agropecuario, un desafío muy importante. Por un lado se ven obligadas a ofrecer un servicio cada vez más completo, actualizado y profesional, por ende con mayores costos, debido a los niveles de intensificación crecientes necesarios para lograr buenas rentabilidades en las empresas a las cuales gerencia (Márgenes Agropecuarios, 2019 y 2020). Al mismo tiempo, la mayor competencia, reduce los márgenes del trabajo realizado, obligando a las mismas a innovar en el servicio y a hacer uso eficiente de las herramientas tecnológicas de comunicación, información y gestión que permitan ofrecer el servicio a más clientes (CREA, 2020).

Es importante mencionar que si bien las empresas se intensifican, la comunicación personalizada con los dueños, sigue siendo muy importante para cumplir con el servicio, ya que la confianza sigue siendo un valor fundamental a la hora de evaluar el trabajo y desempeño de las administraciones. Es posible armar equipos, pero en la mayoría de los casos es irremplazable la figura de la “cara visible” que normalmente es el referente y cuenta con un prestigio reconocido, que mantenga esa relación estrecha con los clientes. En esta línea, se vuelve fundamental definir y protocolizar las áreas a trabajar, armar un equipo que le brinde las herramientas a la “cara visible” del servicio y además poder definir que como delegar.

La innovación en los siguientes puntos resulta clave en la problemática planteada y es así como el armado de equipos, usos de software de gestión, definición de protocolos de trabajo, velocidad en la generación de información y reportes, se vuelven claves a la hora de brindar el servicio a más clientes. Armar un equipo acorde a las características que presenta los desafíos de la incorporación de tecnología, que cuenta con personal con diferente preparación, formación, donde trabajan personas de diferentes edades y con distintos niveles de adopción de tecnología (nativos digitales, milenials y generación X), se transforma en un desafío y una necesidad de adaptar las funciones y competencias laborales a los recursos humanos que tenemos, generar capacitación y cambios en la manera de trabajar, es así como identificando fortalezas de debilidades de cada integrante del equipo, podemos generar una interacción positiva en el conjunto de las personas que trabajen en el mismo. También es importante destacar que el uso del software de gestión administrativa contable en el agro no es común, ya que las estructuras de estas empresas mantienen en la mayoría de los casos el modelo tradicional de administración agropecuaria (Revista CREA 2019), con poca información y de difícil acceso, en algunos casos se incorpora un software netamente contable que no aporta a la gestión, control de procesos y generación de datos. Es por esto que innovar en un software que incorpore todos los aspectos de la empresa genera una disrupción positiva al empezar a contar con información de producción, indicadores físicos, económicos, financieros, etc. Todo dentro de un mismo sistema. Permite hacer más eficiente y segura la toma de decisiones y además es fundamental para comparar los resultados económicos entre empresas de diferentes sectores de la economía y es acá donde reviste uno de los puntos más interesantes de la incorporación de este tipo de software, los cuales nos permiten obtener indicadores de rentabilidad, ganancias, nivel de endeudamiento, rotación de capital, etc. Comprables con otras empresa agropecuarias y de otros sectores.

En relación al diseño y puesta en marcha de protocolos de trabajo, son herramientas que se vuelven fundamentales para la integración de lo planteado inicialmente:

- El armado de equipos donde cada integrante tenga una función clara y con roles bien definidos y donde todos sepan que trabajo debe realizar cada uno de los integrantes
- El uso de software de gestión, como base del almacenamiento y procesamiento de datos, y la obtención de información, reportes y análisis
- Y la velocidad en la generación dicha información y reportes.

Se vuelven claves a la hora de brindar un servicio más completo, con mayor información y más control, pero fundamentalmente al mismo tiempo ordena los procesos de manera tal que se realiza el trabajo en menos tiempo y con menos personal. Es decir que el armado del equipo con las funciones definidas de cada integrante, protocolos que establezcan funciones específicas, donde cada uno sabe qué hacer y que le corresponde a él y a cada miembro del equipo en cada situación y proceso de la administración de la empresa, usando un software que permita unificar información administrativa, productiva y contable, procesar y generar reportes de manera ágil y rápida, genera que el servicio prestado resulte más eficiente en el uso del tiempo y las personas, este punto, sumado a la protocolización del trabajo y las funciones, delimita responsabilidades, cada integrante del equipo sabe qué hacer y permite en cambios dentro del equipo o armado de nuevos, una velocidad mayor de adaptación al trabajo y la metodología del mismo. Genera un servicio de mayor calidad y por ende más rentable para la empresa que lo brinda, por un menor costo y por una mayor cantidad de trabajo con la misma gente, sumado a la posibilidad de crecer en clientes por mejorar y modernizar la calidad del servicio

El gran desafío de innovación es poder brindar un servicio menos artesanal, despersonalizado, más eficiente, protocolizado y profesional, donde el flujo rápido de información y reportes sea una característica distintiva y a su vez una herramienta para todo el equipo. Y Además que sea más eficiente. Es decir que permita replicar fácilmente el servicio a más clientes, con menor uso de recursos, pero sin perder un punto clave de tener una persona (cara visible) con quien los dueños de la empresa sientan que no pierden esa relación directa y personal.

Si bien estos procesos se dan con normalidad en otros sectores de la economía, para el sector agropecuario, en la mayoría de los casos y sobretodo en empresas familiares, por sus características anteriormente mencionadas, sumado a la lentitud y reticencia de evolucionar hacia sistemas de administración y seguimiento modernos, se vuelven procesos innovadores y disruptivos.

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de incorporación de un sistema de gestión y protocolos para aumentar la eficiencia en los procesos de gestión administrativo y con orientación al cliente, para la empresa El Encuentro S.A. de la localidad de Pehuajo, durante el año 2021

Objetivos específicos:

Identificar que TICs y software son los indicados para aumentar la eficiencia en los procesos de gestión para la empresa Agropecuaria El Encuentro S.A para el año 2021

Definir y diseñar protocolos de funciones, procesos y reportes, que permitan a cada integrante del equipo saber claramente su función y la de los otros miembros del mismo

Identificar dentro de la empresa y según los perfiles que ya están relevados, las personas adecuadas para implementar la propuesta, determinando además los responsables de cada etapa, para la empresa Agropecuaria El Encuentro S.A para el año 2021

Usar el ejercicio agropecuario que va desde el 1° de julio de 2019 hasta el 30 de junio de 2020, como periodos para lograr los objetivos planteados y una vez transitado un ciclo productivo completo poder analizar los resultados obtenidos.

Justificación

Esta propuesta permitiría ampliar la cantidad de clientes y servicios prestados por la empresa, y por ende hacerla más eficiente, brindar un servicio donde la información sea mayor y de mejor calidad, con más control, con reportes más rápidos de generar y completos, que generen más seguridad y por ende un mejor servicio que se debería transformar de manera indirecta en más clientes. Mejorar las herramientas y el trabajo en equipo sus integrantes se torna fundamental para el crecimiento y eficiencia del servicio, y de esta manera lograr romper con paradigma de un servicio unipersonal, para pasar a un equipo de trabajo, eficiente, con personal especializado y protocolizado. Además replantear una estrategia empresarial, donde los socios y clientes se vean beneficiados mutuamente ya sea por un mejor servicio brindado, según lo planteado anteriormente (clientes), como por un servicio más eficiente y de menores costos (socios), mediante la utilización de procesos protocolizados, el sistema de información administrativo-contable, que genera una dinámica de trabajo más ágil y ordenada todo dentro de un mismo software.

Agropecuaria El Encuentro, tuvo un crecimiento en cantidad de clientes que no pudo ser acompañado por la profesionalización adecuada. Esto se vuelve una limitante para seguir creciendo y/o mantener los clientes, ya que el servicio que se presta depende mucho de la disponibilidad de las personas que trabajan en el mismo, cuesta delegar tareas y hace cada vez menos interesante y competitivo lo que la empresa puede ofrecer a sus clientes. También, se pierde la capacidad de análisis y control de los procesos productivos.

Ser una empresa ordenada y protocolizada se vuelve más interesante y competitiva, tanto para los clientes que tiene en la actualidad que quieran crecer, como para posibles clientes

con un perfil de grandes empresas, los cuales están sometidos a auditorías externas e internas y demandan además este tipo de servicios.

Por otro lado, trabajar en una empresa ordenada, donde todos tienen funciones claras y con las herramientas adecuadas para desempeñarse laboralmente de la mejor manera posible, hace a Agropecuaria El Encuentro un lugar más interesante para personas más calificadas y profesionales acorde a lo que la empresa necesita. En esta línea no hay que dejar de mencionar que la competitividad del sector y la profesionalización del mismo también lo están llevando a cabo empresas similares que compiten con AEE por los mismos clientes y se vuelve este proceso fundamental no solo para la continuidad del crecimiento, sino también para la permanencia de la misma.

III. Marco Teórico

¿Qué es la innovación, en que consiste y como se puede medir?

Se suelen encontrar cientos de definiciones de innovación, pero si cada persona la conceptualiza a su modo, esta perderá el significado preciso y su potencia. Por esto mismo, si se parte de un concepto erróneo o incompleto y se propone innovar, ya sea en lo personal, en el equipo o en la empresa, cualquier propuesta podrá ser útil, por lo tanto se llega a resultados poco satisfactorios. También se suele confundir con otros términos que, si bien están relacionados con alguna fase del proceso de innovación, no tienen el mismo alcance, por lo que es conveniente revisarlos (De Oslo, M., 2005). Habitualmente, se suele asociar directamente a la innovación con la creatividad, con la investigación y el desarrollo, la tecnología, la invención o, en algunos casos, como referencia de una mejora continua, entre otros usos, casi como sinónimos. Aunque están relacionados en mayor o menor medida, estos conceptos no tienen el mismo significado; por ello, es importante marcar las diferencias, pues de lo contrario puede desencadenarse una secuencia de actividades poco precisas o ambiguas, en cuanto a lo que requiere una innovación.

- Creatividad: es la capacidad para pensar soluciones nuevas a un problema existente o de descubrir problemas diferentes; mientras que la innovación se refiere a la capacidad para hacer cosas nuevas (Ordoñez, 2010).

- Investigación y desarrollo (I+D): comprenden el trabajo creativo y sistemático, llevado a cabo para aumentar el acervo de conocimientos, incluido el conocimiento de la humanidad, la cultura y la sociedad, y también para idear nuevas aplicaciones del conocimiento disponible (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015).

- Mejora continua: pequeños cambios incrementales que poseen el propósito de mejorar el desempeño medido de un producto o de un proceso.

- Tecnología: conjunto de teorías y de técnicas que posibilitan la utilización práctica del conocimiento científico.

- Invención: creación, diseño o producción de un nuevo concepto o artefacto, dentro de la esfera científico-técnica que puede permanecer allí para siempre (Pérez, 1986).

- Patente: es un derecho oficial que reconoce y garantiza al inventor de una tecnología o producto el monopolio de su explotación en un tiempo determinado (Pérez, 1986).

Tomando la definición de varios autores, podemos decir también que, la innovación es determinante con respecto a los niveles de competitividad, tanto en empresas o sectores como así también en la economía de los países (**Bessant & Phillips**, 2013).

La innovación es ampliamente aceptada dentro del sector empresario. Esto no significa que las empresas desarrollen actividades formales de innovación, pero sí ya forma parte del lenguaje del mundo de los negocios, aunque ¿hasta qué punto se entiende el concepto?, ¿cuáles son sus alcances o enfoques? Estas preguntas pueden llevarnos a distintas respuestas, según la visión de un científico, un economista o un empresario, quienes pueden diferir con respecto a su concepción de la innovación (**Trott**, 2017).

El concepto innovación nos llega diariamente, de distintas formas y a través de diferentes medios de comunicación: desde la web, mediante eventos o avisos publicitarios, en frases inspiradoras, eslóganes y como imperativo acerca de cómo deben ser las organizaciones para enfrentarse a un contexto de cambios tecnológicos e hipercompetitividad. Innovar es una forma de hacer las cosas y la premisa básica de toda actividad que lleve a cabo un emprendedor y empresario. Por último en relación a definiciones de que es la innovación “Identificación, generación e implementación exitosa de negocios originales, que puedan crear valor para la empresa y sus clientes de manera rentable” (Ordoñez, 2010, p. 272).

La innovación es determinante para el crecimiento de una empresa y también para la supervivencia de las organizaciones en un contexto de cambios como el que caracteriza al mundo de los negocios. Si prestamos atención, los gobiernos regionales y nacionales están dirigiendo sus fondos a la promoción de actividades de innovación de diferentes maneras.

Sin embargo muchas organizaciones aún no advierten la necesidad de innovar. Esto se debe a que se encuentran focalizadas en sus actividades diarias, debido a que cada día se preocupan por resolver los problemas que surgen. Esto suele observarse a menudo en distintas organizaciones y modificar estas perspectivas es determinante: la innovación es el producto de un proceso complejo donde intervienen distintas variables y actores. Por si esto fuera poco, la innovación lleva tiempo.

El desarrollo de innovaciones representa una capacidad necesaria, ya que el entorno competitivo se encuentra en constante cambio, y presenta diversos desafíos y restricciones. El campo socioeconómico, las legislaciones, los competidores, entre otros factores, condicionan a las empresas a en la necesidad de desarrollar y actualizar capacidades para la innovación.

La innovación es una ventaja competitiva en las empresas, pero es importante destacar para este trabajo que a la hora de ofrecer productos y servicios novedosos, competitivos, más rápidos y a menor costos o repensar el funcionamiento de los elementos de un sistema, su funcionamiento e interrelación, para reconfigurarlo de otra manera que resulte más efectivo y por lo tanto cumple un rol en la estrategia empresarial para el desarrollo o fortalecimiento de ventajas competitivas.

Es acá donde se puede hacer foco en la medición del resultado de la innovación, es decir que si se pueden lograr procesos más eficientes, mejores y a menor costo, que cumplan un rol estratégico para la empresa, de manera que pueda generar una ventaja competitiva.

El fenómeno de la innovación involucra dos niveles. En primer lugar, un actor, que puede ser un individuo, un equipo o una organización, y en segundo lugar un entorno, es decir, la industria o región donde los actores se encuentran inmersos (**Gupta, Tesluk, y Taylor, 2007**). En el proceso de innovación siempre existe una interrelación que fluye entre ambos niveles y en ambas direcciones. Es importante diferenciar estos niveles de análisis, ya que todos están involucrados en el proceso de innovación (**Gupta et al., 2007**). En este punto es importante destacar la **Innovación a nivel de grupo o equipo**: se encuentra definida por los factores que restringen o impulsan la creatividad en un equipo, en su funcionamiento, diversidad, roles y la interacción entre sus miembros, y cómo estos se desenvuelven dentro de los procesos de innovación. Por ejemplo: el equipo encargado de diseñar y desarrollar el iPod y las interrelaciones de las personas involucradas en el proyecto: **Jon Rubinstein, Tony Fadell, Jonathan Ive**, entre otros.

Basado en lo planteado anteriormente en cuanto al significado de la innovación y todo lo que esto implica podemos determinar que una de las maneras de medir un proceso de innovación exitoso tiene que ver con gestionar la innovación de manera tal que se convierta en una estrategia competitiva, brindando un mejor servicio, en menos tiempo, a menor costo y replicable a todos los clientes.

Un último punto importante a tener en cuenta es la cultura organizacional. La cultura es un factor determinante en el proceso de innovación. Esta provee a la organización múltiples elementos que sirven tanto para mejorar como para inhibir cualquier iniciativa de innovación. Se debe analizar el rol de la cultura en un contexto organizacional apropiado, puesto que realizarlo de una manera aislada es un error. Por lo tanto, identificarla como el remedio para el bajo o nulo desempeño innovador de la organización, profundiza ese error. (**Ahmed**, 1998). La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de normas, actitudes, valores y patrones de comportamiento que forman la identidad central de una organización o en una unidad de esta, que desempeña un papel clave en la determinación del clima de trabajo, el estilo de liderazgo, la formulación de estrategias y el comportamiento y los procesos de la empresa (**Saffold**, 1988). Si se retoma esta definición, la cultura de innovación se refiere al estilo de comportamiento organizacional (la apertura a las nuevas ideas, cambios, asunción de riesgos o tolerancia a los errores) en donde las personas, en sus distintas jerarquías, creen que la innovación es importante para el éxito y continuidad de la empresa, por lo que estas actitudes son alentadas y recompensadas (**De Brentani & Kleinschmidt**, 2004).

El gerenciamiento agropecuario, se basa en el manejo de la producción, el personal, la administración y actividad comercial de empresas del sector, estas empresas poseen una o más actividades agropecuarias (ganadería, agricultura, lechería, entre otras) y además las escalas son muy diversas entre las diferentes empresas y entre las actividades dentro de la misma (Ministerio de agroindustria 2020). La mayoría de las empresas son familiares (Revista crea 2019) y tiene

un dueño que suele ser el nexo entre la empresa administradora y la familia, ese nexo es fundamental, porque es la vía de comunicación con los dueños, el auditor de las tareas realizadas, la persona a la cual, por un lado se le informa el estado de la empresa y sus resultados económicos y al mismo tiempo propone, transmite los deseos de la familia, cumpliendo la función de un “gerente de directorio familiar”.

Una de las características que destacan a este tipo de empresas es que la producción se da con una importante distancia física entre las mismas, la producción agropecuaria se produce en todo lo ancho y largo del territorio, y en cada una de ellas y sus dueños. De esta manera es muy común encontrar una empresa agropecuaria que produce en diferentes lugares y/o provincias del país con distancia entre los campos de más de 1.000 kilómetros en muchos casos y a su vez los dueños vivan lejos del lugar de producción. Si bien esto supuso ser una limitante muy grande a la hora de brindar el servicio, hoy las herramientas de comunicación modernas, han acortado esa distancia, la posibilidad de auditar a la distancia por medio de programas de gestión-contables que son on line, la fluidez en la generación de información, sumado a esto la generación de información remota (imágenes satelitales, índice verde, imágenes generadas por drones y todos los softwares disponibles que son fundamentales en traducir esta información, entre otros.), la distancia dejó de ser un factor tan importante y decisivo a la hora de brindar un servicio de calidad, actualizado, con comunicación fluida y de manera eficiente. La tecnología ha pasado a ser trascendental para el negocio en sí y su performance. La creciente relevancia que la tecnología (en sentido amplio) posee para la evolución de los negocios vuelve absolutamente clave tener un marco de decisiones ajustado, actualizado y normalizado para las definiciones clave (Meeker, 2014).

Por otro lado, teniendo en cuenta el “Mapa Estratégico” de Kaplan y Norton, permite tener una visión estratégica y esquemática de la compañía y como se pretende generar valor en beneficio de los clientes y/o accionistas, de esta manera podemos aplicar este mapa en sus cuatro factores o perspectivas:

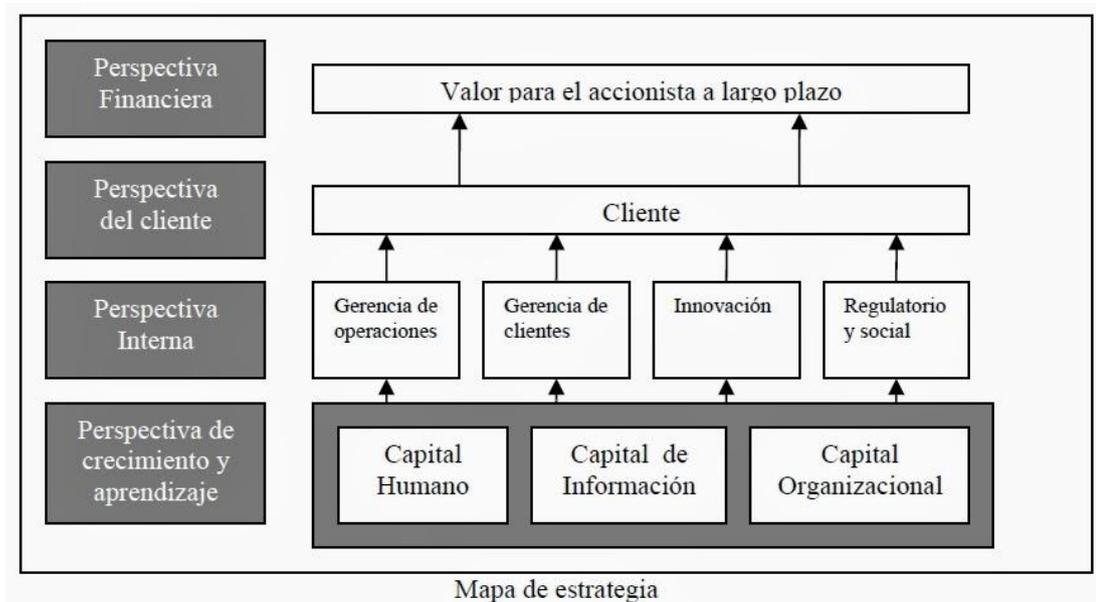


Figura N°1. Mapa estratégico según Kaplan y Norton

- 1- Desde la perspectiva financiera: Desde el punto de vista de los socios, una gestión administrativa eficiente y exitosa, tiene como consecuencia un aumento de ingresos, disminución de los costos y por ende mayores beneficios económicos
- 2- Desde la perspectiva del cliente: se ofrece un servicio diferenciado, de mayor valor y por ende un mejor producto o servicio.
- 3- Desde el punto de vista de la perspectiva interna: los procesos en los que más se debe trabajar son el de administración de operaciones, relación con el cliente e innovación.
- 4- Desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje: se genera un mayor valor de los bienes intangibles a futuro, como capital humano, informativo e organizacional.

Teniendo en cuenta esto se pueden generar objetivos en cada una de estas perspectivas, que sean consistentes entre sí, para garantizar el desempeño de la empresa en un nivel óptimo y, a su vez, evitar que el desempeño de un departamento frene o interfiera en el desarrollo de otro. También es importante destacar que los procesos de innovación deben crear o mantener una ventaja competitiva mediante la introducción de nuevos productos, procesos y servicios. Al mismo tiempo, estos deben anticiparse a las necesidades del cliente, estén relacionados con áreas como; producción, planificación, y puesta en marcha (Kaplan y Norton, 2004).

En relación a los bienes intangibles, que son de gran importancia en estos procesos, se deberá determinar cuáles son las habilidades requeridas para que los procesos internos de la organización funcionen adecuadamente. Construir un perfil de habilidades que aseguren el éxito del proceso, evaluar el nivel de preparación actual de la organización, que permitirá establecer puntos débiles y fortalezas y por ultimo generar un programa de entrenamiento, capacitación y desarrollo que permita aumentar el valor del capital humano que participe del proceso.

Según plantean los autores Thompson y Strickland, (2004) que definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamiento. ¿Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia? de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

¿Cómo es posible probar si la estrategia elegida genera un buen desempeño?

La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora. Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban sobradamente las tres preguntas. Estas mismas preguntas sirven también para que los directivos evalúen estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que siguen teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora. Una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. (Thompson y Strickland, 2014)

Software y tecnología

La tecnología pasa a cumplir un rol fundamental (Moore, 2012) en todas las áreas de trabajo, por lo tanto su uso y disponibilidad, no solo simplifican, y hacen muchos más accesibles y simples mucho de los procesos, sino que permiten mejorar el trabajo y el control del mismo, para esto hoy hay disponibles herramientas de generación de información remota, que ayuda a tomar decisiones y con datos objetivos. Fue evidente el cambio de costumbres y actitudes de los directores de empresas y sus asesores, fue así como se tornaron más receptivos a la adopción de tecnología de todo tipo (procesos, productos, etc.), además tomaron como condición el uso de la misma para lograr un trabajo eficiente, que genera más información y capacidad de análisis de la misma y acorde a la actualidad. En el año 2.000 años, “ejecutivos de las corporaciones consideran los ordenadores como herramientas proletarias, relevadas a los empleados de bajo nivel. Era raro que un ejecutivo pusiera sus dedos sobre un teclado y mucho más que incorporara las TIC en su pensamiento estratégico” (Carr, 2005, p.24), hoy es inconcebible que en estos puestos no se tenga acceso a estas herramientas, e incluso personal específico que las gestione, de esta manera, por ejemplo el índice verde permite proveer un problema de falta o exceso de pasto en planteos ganaderos, errores de siembra o problemas productivos en lotes agrícolas etc. Para este trabajo es importante destacar que se ha generado una silenciosa pero profunda grieta en las organizaciones, que no siempre está clara pero cuyos efectos se hacen sentir: de un lado, aquellos que llevan cierta comprensión del actual momento de la tecnología de forma natural y del otro, aquellos que aún no han realizado una inmersión en este espacio (por la razón que fuera) y visualizan a la tecnología como algo complejo y difícil de asir.

El software de gestión, si bien existen desde los años 1990, no deberíamos dejar de mencionar que “algo fundamental ha ocurrido entre el auge de lo que se conoció hacia inicio de los 90 como *tecnologías de la información* y la omnipresencia de lo *digital* que por estos días presenciamos. No solo es un cambio de denominación.

La tecnología se fue moviendo del *back office* de grandes corporaciones y organizaciones de todo tipo hacia actividades cotidianas y rutinarias” (Andreessen, 2011). Un profundo cambio en la estructura del propio mercado tecnológico, una nueva cohorte de consumidores con hábitos digitales nativos y la adopción creciente de estándares globales facilitaron e impulsaron esta evolución., hoy se han vuelto más accesibles y aplicables, tanto por su costo, por su importancia debido al volumen de datos que se manejan y por su mayor facilidad de uso, esto se debe principalmente a que estos evolucionaron de distintos programas para cada actividad (uno contable, otro de gestión económica, otro de datos físicos y análisis de los mismos) a softwares donde todas las funciones se unifican en un solo programa y son compatibles, donde desde la carga de la información ya se abarcan todos los aspectos de la producción, contable, económico, administrativo, de gestión y análisis de los mismos.

Esta herramienta fundamental, no solo permite manejar un gran volumen de información de manera fácil y rápida, sino que generar reportes económicos, productivos, entre otros, con una velocidad que antes no se lograba con dedicaciones de tiempo mucho más largas. Tiene como necesidad, la carga precisa y controlada de los datos, por personal preparado para tal fin y esto también genera la necesidad de protocolizar los trabajos, toma de datos y generación de reportes (Andreessen, 2011), al mismo tiempo, el mismo proceso genera un compromiso de trabajo en equipo, de que cada área trabaje de manera pareja, integrada y en conjunto

Trabajo y comunicación

Los protocolos de trabajo, son un recurso fundamental para el funcionamiento de equipos de trabajo. Que cada área tenga preestablecido sus funciones y como desempeñarlas, permite un funcionamiento “automático” de todo el equipo y por ende del servicio brindado. Pero para lograrlo, necesitamos dedicarle tiempo al armado de los protocolos, que todos participen en la confección de los mismos, ponerlos a prueba y finalmente definirlos y ajustarse a los mismos. Es importante mencionar que tengan éxito la aceptación de todas las personas intervinientes se vuelve clave

En el caso de la comunicación anteriormente planteada, herramientas como WhatsApp, mail, aplicaciones de seguimiento productivo disponible, etc. Permite estar al tanto diariamente de lo que está pasando en el campo; También reuniones vía Zoom o aplicaciones similares evitan viajes, cosa muy importante en estos casos, y reducen fuertemente los costos del servicio.

Recursos Humanos

La incorporación de un asesor en recursos humanos es fundamental para la gestión de los mismos comenzó que tomar en cuenta las necesidades sociales y psicológicas y a procurar un adoctrinamiento de los individuos respecto de la cultura organizacional. En este período se observa y se hace consciente el hecho de que los comportamientos responden a formas emocionales condicionadas por la pertenencia colectiva. Desde esta mirada, la relación organización-trabajador comenzó a superar las tradicionales fronteras cuantitativas y sintió necesario complementarlas con disciplinas cualitativas como la psicología, la sociología y la filosofía, y es por eso que es clave en el diseño y desarrollo de un plan de mejora de procesos (Rodríguez Cárdenas, 2019).

Diseño de programa de mejora administrativa

Para la definición y diseño de un programa de mejora es importante como propone Constantinos Markides (2000), una forma muy sencilla de describir la estrategia de una empresa. Basándose en el modelo empleado por Abell (1980) para definir el modelo de negocio, Markides nos dice que para explicar una estrategia, basta con responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos y servicios ofrece la empresa?
- ¿Quién es el destinatario de los productos y servicios que ofrece?
- ¿Cómo son producidos y entregados estos productos y servicios a aquellos a quienes están dirigidos?

Es decir que tan solo respondiendo a tres preguntas (qué, quién y cómo), estaremos proporcionando suficiente información como para describir la estrategia de cualquier organización, en base a esto, diseñar un programa acorde a estas premisas planteadas anteriormente, permite en el caso del servicio de gerenciamiento productivo poder ofrecer un plan acorde a cada cliente, pero al mismo tiempo que respete un orden y protocolo que podamos replicarlo en otras empresas. En esta línea es importante plantear que la diferencia entre una empresa artesanal y otra industrial reside, justamente, en la forma en que cada una almacena y **trata el conocimiento**. La empresa artesanal tendrá su conocimiento en forma tácita en la cabeza de algunos de sus empleados, en tanto que la empresa industrial tendrá un conocimiento de tipo organizacional que residirá en bases de datos, sistemas y procedimientos, Constantinos Markides (2000).

Tan importante como la generación y la apropiación del conocimiento generado será la capacidad de la firma de utilizar ese conocimiento para obtener resultados superiores. De allí que el adecuado manejo de todos los medios apropiados para la difusión controlada del conocimiento organizacional deberá ser uno de los objetivos primordiales del equipo gerencial. (Schmidt, 2018). Al mismo tiempo, un aspecto fundamental para el desarrollo del programa del mejoramiento planteado, en toda empresa la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa son herramientas con las que se trabaja, pero con diferentes propósitos.

La primera está orientada a informar a terceras personas que tienen una relación con la organización; por ejemplo, cuando la empresa se relaciona con un banco para solicitar un préstamo o los accionistas quieren conocer la situación financiera para tomar decisiones.

Por su parte, la contabilidad administrativa se utiliza para fines internos de la administración; esta es la contabilidad de la gestión propiamente dicha, y busca manejar ciertos datos que son diferentes a los que se presentarían a terceros externos a la empresa. Por lo tanto, la forma en que se procesa y presenta la información para fines internos difiere de la dirigida a agentes externos. Según Horngren, Rajan y Datar (2012), la contabilidad de costos proporciona información para dirigir la contabilidad administrativa y la financiera. La contabilidad de costos mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización, de esta manera, esta información interna resulta cada vez más indispensable para la toma de decisiones que tiene que ver con el rumbo de la empresa y por ende se genera la necesidad de obtener esta información con mayor velocidad y certeza.

IV. Metodología

Descripción

En función de la propuesta diseñada, la metodología aplicada fue exploratoria y descriptiva, ya que se comienza con un análisis de los procesos actuales y en función de ello, se establecieron instrumentos de relevamiento de datos para las mejoras que se propusieron. Entre los principales instrumentos se utilizaron las entrevistas en profundidad a clientes, para así conocer sus principales necesidades; por otro lado, se realizaron 3 reuniones con 6 integrantes de la organización y mediante discusión y puesta en común final para cada reunión, se identificaron los puntos críticos de cada proceso, para luego diseñar mejoras que permitan una dinámica acorde a los requerimientos en cuanto a la calidad del servicio para el cliente tanto interno como externo. Durante la primera reunión se realizó una tormenta de ideas que generaron los disparadores para avanzar con el intercambio y la definición de puntos críticos, luego durante la segunda y tercer reunión se pudo de identificar los puntos mencionados anteriormente. Participaron de la reunión diferentes áreas de la empresa, un gerente, 2 personas de trabajo a campo de diferentes niveles, un señor y un junior y 2 personas del área administrativa contable.

En lo que respecta al estudio y relevamiento de satisfacción a clientes, de una población de dieciocho clientes, se seleccionó solo uno, esta decisión de utilizar solo un cliente se tomó para concentrar los esfuerzos y recursos de la empresa que debe seguir operando normalmente mientras se realiza la propuesta de mejora, además, la justificación fue elegir un cliente representativo, esta característica de representatividad tiene que ver con que sea un cliente que tenga características tales que permitan luego ser replicadas a los otros clientes de Agropecuaria El Encuentro. Estas características deberían ser:

- Tener más de un campo, o sea más de una unidad productiva.

- Realizar más de una actividad agropecuaria y que interactúen entre sí. Para este caso fue agricultura y ganadería, que interactúan de manera tal que por ejemplo la agricultura “cede” a la ganadería maíz para consumo de los vacunos.
- Tener 4 empleados o más
- Vocación de la empresa y sus dueños hacia la innovación y adopción de nuevas tecnologías
- Predisposición de los dueños a los cambios

Esto permite realizar las modificaciones propuestas, por las características elegidas, su flexibilidad y la accesibilidad de sus dueños. En definitiva se priorizo la elección de uno y concentrar esfuerzos y recursos para que la puesta en marcha de dicho proceso sea lo más exitoso posible y luego así poder aplicarlo al resto. y se realizó utilizando como instrumento un cuestionario, con preguntas cerradas de tipo múltiple opción, donde se asignó una escala de 1 a 5 en función de la percepción que tenía el encuestado acerca de la calidad del servicio, el cual podremos ver más adelante en el cuadro N°2. Además se realizó una entrevista semiestructurada, con una guía de pautas (ver anexo 1). De esta manera, con las pautas previamente establecidas sobre la información crítica que se necesitaba, se le permitió al entrevistado explayarse sobre los puntos que creyera conveniente, como así también se les permitió hablar sobre otros aspectos que , si bien no fueron incluidos previamente en dicha guía, podían resultar importantes al menos para el criterio del entrevistado.

Elección del cliente

Para esta prueba, fue fundamental la elección de un cliente que permita desde todo punto de vista la aplicación de este proceso de innovación. Este, debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser una empresa agropecuaria mixta con agricultura y ganadería
- Tener una escala media, para poder hacer más fácil y por otro lado replicable la implementación de dicho programa
- Tener la predisposición y el visto bueno de los dueños, para que luego estén dispuestos a evaluar los cambios
- Y por últimos un cliente al cual se le brinde un servicio integral

Fue así como se consensuó en el equipo que la empresa El Desafío Agro era la que cumplía con todos los requisitos anteriormente planteados, con dueños permeables a los cambios y también ya tenían relación directa con el responsable del programa, cosa que facilitaba mucho el proceso

Para propuesta de innovación, es importante que todo lo planteado anteriormente, genera da las bases para iniciar un proyecto superador sobre el servicio que agropecuaria El Encuentro ofrece a sus clientes, el cual debe tener la capacidad de ser replicado a toda la empresa, el cual se basa fundamentalmente en las nuevas herramientas tecnológicas, en un modelo de administración y contabilidad con un programa diseñado para tal fin, aprovechando al máximo la tecnología disponible y generando un equipo de trabajo con un objetivo común, con funciones claras y en una estructura y funcionamiento preestablecido, donde los recursos humanos son parte fundamental del proceso, y la finalidad es generar un trabajo más eficiente, mejor y con más información al cliente, replicable a otras empresas y con objetivos medibles para evaluar el éxito del mismo.

V. Planificación

Armado de equipo

Previo al inicio del ejercicio agropecuario, durante el mes marzo del ciclo productivo previo, con la ayuda de un servicio externo de recursos humanos, se eligió dentro del equipo, un integrante de cada área (administración, trabajo de campo, responsable o cara visible del servicio). Se seleccionaron en función de su capacidad de adoptar nuevas formas de trabajo, así como también del manejo de herramientas tecnológicas disponibles. Esta elección se produjo dentro Agropecuaria El Encuentro, también se eligió uno de los clientes que pudo reunir con las características necesarias para desarrollar el plan de innovación. La descripción detallada de los objetivos y funciones de cada persona en cada área fue fundamental para la implementación de la propuesta de servicio planteada

Definición de tareas

Durante el mes de abril y mayo de 2019 se realizaron reuniones semanales para poner el común el trabajo a realizar, definir específicamente las funciones de cada integrante del equipo y que información debe recolectar y reportar cada uno, esto fue basado en el concepto de rol estratégico en la administración empresarial (Hill, Jones y Schilling, 2015 o a Grant, 2016). La metodología raíz utilizada fue el consenso de panel, donde mediante cuestionarios, se identificó como se estaba realizando las tareas en cada área y cada integrante del equipo, cuanto tiempo demoraban las mismas y para luego, mediante el mismo sistema poder comparar la mejora obtenida.

Con el objetivo de tener una visión integral clara de las funciones y objetivos de cada área, se realizó un Manual de Procedimientos para tener un documento técnico de sistematización normativa que sirva para la descripción detallada de las acciones que se siguen en la ejecución de actividades, sub procesos y procesos, por cada área responsable del trabajo planteado (gerencia, administración y personal de campo), precisando sus responsabilidades y participación. También se armaron ejemplos y se incorporaron algunos documentos necesarios, instrucciones para el uso del programa y protocolos. La elaboración de este manual, con la ayuda del equipo externo AS Recursos Humanos, fue de utilidad para la sistematización de los flujos de información y documentos base para el desarrollo del trabajo planteado.

Implementación, protocolos y trabajo a realizar

En función de lo planificado para el trabajo en la primera etapa, se armaran los protocolos que van desde la recolección de datos cuantitativos pasando por la generación de reportes internos, el tiempo dedicado a cada actividad, los objetivos de cada área. Utilizamos como base las normas de gestión de AACREA, y protocolos diseñados internamente, y en muchos casos sobre la base de un sistema de semáforos (Norton y Kaplan, 2000), que sobre todo en las recorridas a campo, sirvió para hacer más rápida y visible la información.

La herramienta que se incorporó como base fundamental fue el software de gestión contable administrativa Albor Agro, un programa que tiene la característica que nos permite llevar la contabilidad, al mismo tiempo que la gestión, análisis parciales de las sub actividades de la empresa, reportes, llevar stocks de todo tipo y tener gran control del proceso productivo. Se eligió teniendo en cuenta las características del servicio brindado por Agropecuaria El Encuentro y luego de hacer un estudio de mercado, dicho estudio se base de la metodología de segmentación de mercado de una manera institucional, es decir buscamos un mercado que tenga

necesidades similares y en el mismo rubro, para de esa manera poder elegir las empresas a las cuales consultar sobre el uso de softwares, esta tarea no fue compleja, debido a que basamos las consultas en competidores indirectos, los cuales tiene necesidades similares pero no competimos en el servicio brindado.

Dentro del área administrativa se protocolizaron la recepción y carga de la información de gestión administrativa contable (facturas, información de campo, presupuestos, etc.), fueron utilizadas como base para la selección de procesos productivos, la estrategia basada en la perspectiva interfuncional (Schroeder, 2011), y además de fue adaptado a las necesidades del mercado, sino que, además, debe tener una ventaja técnica, la cual nos permita ser más eficientes y aumentar la cantidad de clientes, para esto es fundamental que todas las funciones de cada área deben cooperar en el diseño del proceso productivo planteado por Agropecuaria El Encuentro. Para lograr esto, donde la colaboración entre las partes es clave para el éxito, la incorporación obligatoria de presupuestos, órdenes de compra o de labores, facturas acompañadas de sus órdenes correspondientes para su control, imputación de facturas (una imputación contable y la otra de gestión), ordenes de pagos y pagos, entre otras, que además de ser útiles para la profesionalización del área, son requeridas por el programa Albor Agro y son fundamentales para su funcionamiento.

De esta manera, cada gasto, labor, venta, etc, que se realizan en la empresa son controladas, desde el presupuesto hasta el pago, al mismo tiempo que se genera la contabilidad y la gestión, esta última permite tener información rápida de los resultados parciales dentro la empresa, por ejemplo se puede tener resultados de actividades parciales (márgenes agrícolas, márgenes ganaderos, reporte de gastos de estructura) y de esta manera tener un seguimiento más actualizado de cómo va marchando la empresa y los resultados de la misma, sin tener que esperar al cierre de ejercicio el 30/6 de cada año. También albor Agro, permite tener un registro de stock, tanto de insumos, como de productos que se producen en cada empresa (cereales,

stocks de hacienda, etc.), de esta manera se puede también obtener datos físicos como rindes, producción de carne, entre otros y el control de stock día a día.

Desde el área de trabajos de campo, se protocolizaron la generación de cuantitativa (stock de hacienda, ventas, compras, consumos, gastos, etc.) y cualitativas (generación de informes de situación) y las tareas a realizar en cada actividad de la empresa (agricultura, ganadería, etc.), también se definieron las funciones de cada responsable del servicio de gerenciamiento. A su vez el trabajo a realizar con el personal del establecimiento y la frecuencia de visitas al campo.

Cada área logró un protocolo de trabajo, con días fijos, tiempos, e información a recabar y reportar con un formato pre establecido, para esto fue fundamental la descripción por escrito de tareas a realizar por cada integrante del equipo, para lo cual fue fundamental el apoyo de un estudio de recursos humanos que contratamos, con el objetivo de hacer esto de manera profesional y con la mirada de especialistas en la materia. Se definió claramente las funciones de cada persona en el equipo, las cuales fueron evaluadas trimestralmente por el responsable general del cliente que elegimos como ejemplo para este proceso de mejora (Hernández y Pulido, 2011).

Al mismo tiempo se preestablecieron reuniones del responsable de la empresa administrada con los dueños de la misma, con información pre acordada entre las partes y generada con los protocolos y las herramientas anteriormente mencionadas, estas reuniones con una frecuencia mensual, tuvo como objetivo ordenar la comunicación con el cliente, independientemente de que Agropecuaria El Encuentro, está disponible entre reunión y reunión para mantener una comunicación fluida como equipo y responder a las demandas que surgen entre una reunión y la otra. Un objetivo importante del proceso fue que la calidad y cantidad de información reportada a los dueños de la empresa fuera cada obtenida cada vez mar rápida y

fácil por el equipo de trabajo, logrando por un lado un servicio cada vez más eficiente y brindando herramientas a la cara visible del servicio (trato con los dueños), pero más ordenada y con la idea de un equipo, sin dejar de tener un trato personal. El servicio con el tiempo fue transformándose en un servicio en equipo en reemplazo de un servicio personalizado.

Uso de las tecnologías disponibles, innovación y software de gestión

Una base fundamental del trabajo realizado, por lo mencionado anteriormente, fue poner a disposición del equipo la mayor cantidad de herramientas tecnológicas y de innovación para que el servicio sea eficiente, profesional, pueda distinguirse de otros brindados por la competencia y al mismo tiempo se transforme en algo “replicable” a otras empresas. La idea de que un reporte protocolizado de cualquier empresa sea comprendido por el responsable del servicio de cualquier momento de la misma, hace fuerte esta imagen de profesionalización del servicio. Para esto un software de gestión utilizado fue la herramienta clave para generar este trabajo y canalizar toda la información. El sistema Albor Agro tiene como característica que permite llevar la contabilidad al mismo tiempo que la gestión productiva y los datos obtenerlos todos del mismo sistema, además genera reportes a medida, los cuales se diseñaron a medida, de manera tal que nos sirva a todo el equipo.

Comunicación

Además de las reuniones previas de planificación, una vez iniciado el trabajo, se establecieron reuniones de equipo. La frecuencia inicial fue semanal, una vez arrancado con el proceso y a medida que se iban aclarando las funciones y el esquema de administración y trabajo en equipo, pasaron a ser quincenales para terminar finalmente en reuniones mensuales, con temas preestablecidos y objetivos claros.

Estas reuniones al comienzo fueron muy importantes para que todas las áreas trabajen ordenadas y con sinergia, también se discutió mucho sobre lo planteado originalmente, y se hicieron los cambios necesarios para que el nuevo modelo de trabajo funcione. También estos intercambios servían para repasar las funciones y obligaciones de cada uno y entender la sinergia y dependencia de una área con otra. En cada reunión se definían nuevos objetivos de corto plazo, siempre pensando en el de largo. Estos objetivos de corto plazo se analizaban la siguiente reunión, donde se planteaban nuevos y así fuimos avanzando en la profesionalización que nos propusimos. Sin embargo, y aprovechando la buena comunicación del grupo, en varias ocasiones, semanalmente se hacían reuniones cortas, con parte del equipo para no demorar el avance y tener que esperar a la reunión del mes siguiente. Paralelamente se armó un grupo de Whatsapp interno para comunicación diaria clave para la continuidad del trabajo.

Otro aspecto importante fueron los informes o reportes a realizados. Los específicos se armaron con formato preestablecido por los miembros del equipo que corresponda y fueron fuente de información para las otras áreas, el informe central que se realizó una vez al mes, coincidiendo con la visita al del establecimiento del responsable del servicio y donde normalmente toma contacto con los dueños de la empresa, tuvo como característica la mayor velocidad de generación, con datos actualizados, en un formato establecido y con la información acordada, siendo este una de las muestras más claras de la protocolización y profesionalización del servicio.

Capacitación

Las reuniones iniciales se hicieron para definir el equipo y las funciones específicas dentro del mismo con la ayuda de la consultora en recursos humanos AS Recursos Humanos, también cada área definió un esquema de capacitación, con tiempos y recursos asignados, basados fundamentalmente en la capacitación en el uso del programa Albor Agro.

Luego de una primera etapa de capacitaciones y reuniones con la consultora de recursos humanos, se pasó por una etapa de prueba del sistema de trabajo y finalmente hizo falta una etapa de capacitación final para ajustar puntos críticos y temas pendientes

Cronograma

En el mes de marzo de 2019 se realizaron reuniones para definir los equipos y los roles. Una vez definido esto, con las funciones y ocupaciones claras de cada persona, con las tareas bien definidas, Comenzó durante abril y mayo de 2019 por un lado a armar los protocolos y ponerlos a prueba y por otro a seleccionar las herramientas tecnológicas a usar. Al mismo tiempo se eligió el programa de Gestión administrativo contable y se comenzó con las capacitaciones para el manejo del mismo, esto último se extendió varios meses más y se transformó en un proceso de mejora continua, con consultas periódicas al equipo de apoyo del sistema Albor Agro. El mes previo al inicio del ejercicio agropecuario (junio 2012) se continuó avanzando con los protocolos, poniéndolos a prueba y corrigiendo lo que hizo falta.

Luego de 4 meses de trabajo inicial, de definiciones y programación, el 1° de julio de 2019 se llevó todo lo anteriormente planeado a la práctica. Periodo que duró 1 año, hasta terminar el ciclo agropecuario en junio del 2020. Luego, durante los 45 días posteriores se terminó de cerrar el año y para finales de octubre de 2020 se obtuvieron las conclusiones del trabajo realizado.

Control y medición de resultados

Los controles realizados para verificar la correcta implementación del trabajo propuesto fueron realizadas durante las reuniones mensuales de equipo, dicho control se dividía en 3 áreas o puntos críticos, administrativa, de campo y por último el trabajo del responsable y su relación con los dueños. Por otro lado, en lo relacionado a la mejora del servicio prestado, se utilizó con encuesta de satisfacción donde se evaluaron todos los puntos del servicio (atención, comunicación, reportes, manejo del campo, etc.) previo y post aplicación de la propuesta de mejora

En la parte administrativa se revisaba los procesos requeridos por el sistema Albor Agro, al cual se le pedía un reporte sobre el desempeño del área, al mismo tiempo y con interacción con el sector de campo se veía los reportes realizados, control de stocks, seguimiento de labores y fundamentalmente se revisaba, que la descripción de trabajos y responsabilidades definidas con la consultora AS de recursos humanos con la aceptación del equipo, se cumplan. Este trabajo realizado, donde se describe funciones de cada área y responsabilidades concretas fue muy importante en la definición de tareas y para poder evaluar desempeño de cada persona. Otra actividad fundamental de control era el seguimiento de los protocolos y su funcionamiento, su utilidad dentro del esquema planteado y la necesidad i no de cambios, tanto en los procesos como en las actividades y trabajos que cada persona del equipo realizaba.

El responsable de área hacía los comentarios respecto al trabajo del equipo en general, de cada área específica y de las recorridas e interacción con los dueños. Semestralmente, tal cual quedo estipulado previamente con el equipo de recursos humanos AS, se realizaban las evaluaciones de desempeño de cada persona involucrada en el trabajo, con una planilla previamente establecida que se usaba como base para el intercambio mutuo, donde se evaluaba el trabajo realizado, el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo y su compromiso con

los valores de Agropecuaria El Encuentro, esto generaba un espacio de dialogo donde se podía hablar con claridad sobre el trabajo realizado y/o posibles necesidades y comentarios respecto a la persona evaluada. Una planilla armada con anticipación, generaba un puntaje a cada participante en la evaluación de desempeño y de esta manera se generaba semestralmente una bonificación que estaba entre 0 y 2 sueldos según el puntaje obtenido.

Para lograr un análisis de mejoras, posibles desviaciones y el resultado concreto del proyecto se decidió incorporar indicadores KPI (Espinosa 2016), indicadores clave de rendimiento que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos, para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones. Es importante destacar que en este trabajo, la sola incorporación de un sistema y protocolos, junto con la reducción del tiempo de procesos, resultan en una innovación que permite brindar mejores servicios, con menor personal o en menor tiempo y por ende poder tener más clientes con menos estructura que genere más rentabilidad a la empresa prestadora del servicio.

Los indicadores que fueron utilizados son:

- Del área gerencial, se usó la de medición de cuánto tiempo en horas se tarda en evaluar el proceso de manejo de información respecto al inicio y se establecieron fechas para obtener reportes específicos de margen bruto de cultivos de invierno, margen bruto de cultivos de verano, margen bruto ganadero y resultado global de la empresa. Es decir se midió inicialmente, cuánto tiempo se tardaba en la generación de reportes al cliente, se midió en horas y el responsable de esto fue la cabeza del proyecto o responsable general. Para los márgenes brutos de los cultivos y la ganadería, se pusieron fechas límites de entrega, establecidas en 30 días posteriores a la finalización de la cosecha para los cultivos agrícolas y 45

días finalizado el ejercicio agropecuario (30/6 de cada año). Para la presentación del resultado global de la empresa 90 días posteriores al cierre de ejercicio.

- Del área administrativa, el KPI utilizado fue el tiempo en horas desde que se genera una orden de compra, hasta que sale el pago (pasando por el pedido de presupuesto, imputación de facturas y armado del pago), además un auditor contable definirá los días de demora que tiene la contabilidad respecto al ideal, dentro de los parámetros que establece la AFIP y los que el estudio contable considere razonables. Esto permite la medición de una innovación de procesos que se ve muy poco en el sector, y otorga la ventaja no solo de la mayor eficiencia del equipo, sino una transparencia en el servicio. Los responsables serán las personas asignadas a la parte administrativa, El tiempo sale del programa, ya que queda registrada la fecha y hora de cada actividad realizada (orden de compra, pagos, etc.). Respecto a lo contable, se utilizó las fechas de presentación de IVA, DDJJ, etc que establece AFIP y fueron los indicadores de que los procesos se realizaran en tiempo y forma. También se tomaron las demoras iniciales y a lo largo del proceso para evaluar el éxito del trabajo contable
- Del área de campo, se medirá el tiempo en días que pasa desde la recorrida en el establecimiento a la generación del reporte, este tiempo tiene como objetivo final que no pase más de 1 día. También se utilizó el tiempo en días en ejecutar una labor ordenada por la dirección a partir del reporte realizado por el personal responsable del área campo. En este caso, el personal de campo es el responsable de esto

- En relación a la medición del desempeño del personal se utilizó como KPI un cuadro de evaluación de desempeño (anexo 2), donde se establece puntos a medir, a cada uno se le dará un nivel de importancia y el responsable general evaluará a cada uno de los integrantes de manera semestral, esa evaluación, otorgará una puntuación que dará como resultado el desempeño de la persona y le permitirá realizar una devolución objetiva sobre el trabajo realizado y los puntos a mejorar. Es importante resaltar que si bien es una práctica que se realiza en otros rubros resulta innovador en el área agropecuaria donde la informalidad y la relación estrecha de los integrantes de un equipo, muchas veces, no permite transmitir los defectos y virtudes de cada integrante.
- Por último, y siendo este un KPI que permita brindar una devolución de parte del cliente de manera medible e integral de todo el proceso, se realizó un cuestionario de satisfacción al cliente con puntos críticos a evaluar del 1 al 5, el cual está descrito más adelante. Dicho cuestionario se realizó al inicio y a la finalización de la implementación de la propuesta y la responsabilidad de realizarlo es del responsable general, pero tiene como característica que unifica todas las áreas al medir el nivel de satisfacción del cliente en todos los aspectos del servicio (administración, gerenciamiento, trabajo de campo, reportes, etc.)

VI. Desarrollo

Planificación

Teniendo en cuenta que la implementación se desarrolló en el ejercicio agropecuario 2019-2020 que va desde 01/07/19 hasta el 30/06/2020, varios meses antes se empezó con la planificación del trabajo a realizar, para poder llegar a la fecha de inicio de actividades lo mejor preparados posibles, ya que una vez iniciado el ejercicio, todos los integrantes del grupo deberían tener claro su función, el objetivo del trabajo a realizar, los detalles del mismo y como implementar el proceso de mejora planteada en cada área del servicio.

A continuación se presenta una línea de tiempo que involucra desde la planificación, hasta la presentación final de resultados y así es que el 1° de marzo se comenzó con el proceso fundamental del armado del equipo:

Cuadro N°1: Cronograma de trabajo

Mzo/Abr 2019	My/Jn 2019	JL/Ag 2019	Sep/Oct 2019	Nov/Dic 2019	En/Feb 2020	Mzo/Abr 2020	My/JN 2020	JL/Ag 2020	Sep/Oct 2020
Armado de equipo	Elección del programa Albor Agro	Inicio del programa de mejora planteado	Programa de mejora ajustado	Programa totalmente implementado	Programa consolidado	Continúa la generación de reportes parciales	Comienzo de armado de reporte final	Armado de reporte final	Presentación del reporte final a los dueños
Análisis de posibles herramientas tecnológicas a usar	Capacitaciones	Primeros pasos	Ajustes finales	Comienzo del manejo y comunicación de información fluida	Generación de reportes parciales		Final del ciclo productivo	Comienzo del nuevo ciclo productivo	
	Definición de objetivos y tareas por área	Ajustes							

Fuente: elaboración propia en función del cronograma de trabajo utilizado para este caso

(2019).

Elección del equipo, definición de objetivos y funciones

Para comenzar con dicho proceso, la vinculación y el trabajo en conjunto con la consultora de recursos humanos AS RRHH fue fundamental, y el armado del equipo comenzó con la definición de las características que debían reunir cada una de las personas que participaran en el proyecto, sin ponerle nombres, para no auto limitarnos y poder definir objetivamente dentro del equipo, pero si características claras que debían cumplir cada persona que este involucrada en cada área del proceso que ayuden al éxito del proceso de innovación planteado. Este proceso es fundamental porque pone en evidencia necesidades reales y concretas y permite posteriormente transmitir de manera clara, que esperamos de cada integrante del equipo.

Al mismo y tiempo y clave para determinar las características del personal involucrado, fueron divididas las áreas, para facilitar la implementación del proceso mencionado, las cuales quedaron definidas en 3. Gerencial, la persona a cargo del proyecto, interaccionando con el equipo y con el cliente, el cual va a ser el líder y por ende la clave en el desarrollo de los objetivos anteriormente mencionados, una persona abocada exclusivamente a la administración, a cargo de la información contable y administrativa, fundamental para el manejo del programa Albor agro y apoyo central de las otras 2 áreas; y otra al campo, con funciones netamente productivas protocolizadas y de relevamiento de datos. A continuación, quedan planteadas las características necesarias de cada una de ellas y detalladas a continuación:

- Gerente; una la persona que tiene bien claro los objetivos del proyecto, debería ser alguien proactivo, con gran capacidad de armar y trabajar en equipo, que vea la producción como un todo y sobretodo dispuesta a incorporar tecnología, nuevos procesos, etc. Además tiene que tener la capacidad de llevar adelante una

producción agropecuaria, planificar, manejar un presupuesto, hacer los ajustes necesarios a medida que transcurre el año y tener una capacidad propia para interrelacionarse con dueños y/o responsables de la empresa a administrar El Desafío agro.

- De campo: alguien con la vocación de adopción de método, ordenado, dispuesto a trabajar en equipo y a interaccionar con las otras áreas, predisposición a generar reportes y con capacidad de gestión. También poder gestionar la producción desde el establecimiento, tener la capacidad de interactuar con el personal del mismo e identificar posible problemas y generar soluciones.
- Administración: una persona dispuesta a incorporar un sistema de administración y gestión, que sea permeable a los cambios en las rutinas de las tareas que realiza y que pueda trabajar en equipo. Que entienda el proceso administrativo en su conjunto, con conocimientos de contabilidad, impuestos y presentaciones mensuales.

Puntos clave para el armado de equipos

Una vez claro esto, todavía quedaban 2 factores importantes para terminar de armar el esquema de personal y empezar a definir claramente la metodología la metodología de trabajo para lograr atravesar con claridad y éxito este proceso.

El primer factor clave y muy importante es que estas 3 áreas o personas deberían tener la capacidad real de interactuar entre sí, independientemente de su predisposición, es decir que el equipo de RRHH debería tener en cuenta que todos trabajen en conjunto y con la menor cantidad de roces posibles, que es fundamental la interacción interna del equipo, la confianza

para interactuar mutuamente y poder hablar entre ellos, además es fundamental manera de trabajar en función del proyecto en común y no de las individualidades, ver el proyecto como un todo y no como un trabajo individual.

El segundo factor, tiene que ver con la empresa Agropecuaria El Encuentro, que todos los integrantes de la firma conozcan la importancia del trabajo a realizar, aunque por más que no fueran parte del equipo seleccionado para esta tarea, lograr un proceso de mejora innovador en el servicio, repercutirá sobre todo Agropecuaria El Encuentro en su conjunto y por lo tanto se debía transformar en un objetivo de todos, que luego podría mejorar no solo la calidad de trabajo del conjunto de los integrantes de la firma, sino también la posibilidad de crecimiento, la mejora en las condiciones laborales desde el punto de vista económico y de sentido de pertenencia.

También, como fue mencionado anteriormente, el cliente sobre el cual trabajar, que si bien es externo, debería reunir algunas características claves como tener una escala media, más de una actividad agropecuaria y la permeabilidad del dueño de generar cambios y tener un feedback del trabajo realizado. Finalmente fue de esta manera como se buscó dentro del equipo las 3 personas anteriormente planteadas y el cliente, dicho proceso, gracias al análisis, el profesionalismo y objetividad con que se trabajó previamente, la elección de las personas para cada área del equipo y el cliente para trabajar no demoro más de unos 15 días.

El paso posterior fue definir roles y funciones de cada integrante del equipo de manera clara y por escrito, para esto el equipo de RRHH junto con el gerente del proyecto generaron un primer esquema de definición de funciones y objetivos de cada área y luego de una puesta en común e involucrando en dicho proceso a la persona a cargo de cada área se clarificó y quedó establecido definitivamente. Al término de este proceso, quedaron por escrito las funciones de cada persona, por las cuales se tomaba como referencia a la hora de trabajar y de evaluar el

desempeño de cada uno y de cada área. Fue así como se generó una planilla con puntajes, que permitió semestralmente hacer un análisis de desempeño de cada persona. Ese puntaje se veía reflejado en una bonificación que se planteó entre 0 y 3 sueldos.

A modo de ejemplo se adjunta imagen de la planilla base de análisis de evolución de desempeño en el anexo 2 (Planilla de análisis de evolución de desempeño), ejemplo de una evaluación usando la planilla mencionada (anexo 3) y planilla de descripción de puestos y tareas (anexo 4).

Intercambio, reuniones de planificación y seguimiento

Ya con el equipo armado y con funciones claras que se revisarían antes de arrancar con el proceso de mejora planteado, con todo el equipo se intercambiaron sobre el trabajo a realizar, se estableció un día a la semana fijo para reuniones de equipo que permitieran avanzar lo más rápido posible, es así como cada lunes a las 9 horas quedaron determinadas las reuniones de equipo, en las mismas, se generaban trabajos a realizar en cada área, revisión de procesos, intercambios, definiciones y puntos a discutir en la siguiente reunión, y muchas veces se armaban reuniones intermedias donde no siempre participaba todo el equipo, sino que constaban de subtemas, con algunos miembros del equipo y con un tema puntual a resolver, estas reuniones intermedias y con parte del equipo de trabajo fueron importantes en la dinámica y la rapidez de avance, permitían al mismo tiempo que las reuniones completas posteriores tengan mayor grado de avance y eficiencia. Las 2 primeras reuniones fueron muy importantes en cuanto a definiciones concretas sobre trabajos, funciones, como realizarlas, etc, las cuales se van a describir más en detalle:

Primera reunión (presentación)

Durante la primera reunión se puso en común por parte de la gerencia el trabajo a realizar, los objetivos del mismo y la idea general de protocolización y capacidad de réplica del sistema de administración a desarrollar. Se habló sobre la importancia y la justificación de la protocolización de los trabajos, la incorporación de un software de gestión que debía ser utilizado como base de trabajo por todas las áreas, la eficiencia del trabajo y la interacción entre las áreas como base fundamental para ofrecer un servicio de calidad, distinto y al mismo tiempo eficiente. De esta manera se planteó la necesidad de que cada uno de los que participan en el equipo realice consultas y relevamientos de diferentes sistemas, para en la siguiente reunión poder tener las herramientas necesarias para la elección de un programa de gestión contable, integral y con el cual estén todos de acuerdo.

También se realizó una descripción de cómo se venían realizando anteriormente los procesos administrativos, contables y de trabajo de campo, para poder determinar claramente que cosas había que cambiar y compararlos con los nuevos objetivos y tareas que tiene que ver con el proceso de mejora planteado. Se explicó también que la innovación consistía en aplicar herramientas que en muchos casos existen en otros rubros, pero que incorporarlos se tornaba fundamental a la hora de brindar un servicio mejor, más eficiente, que le permita a Agropecuaria el encuentro hacer de manera más eficiente, con menor costo, que genere un beneficio económico y por ende sea mejor para todos.

Segunda reunión (software de gestión)

En la siguiente reunión, y en base a la información que por separado cada integrante pudo relevar, se propusieron 2 software posibles para incorporar (Finnegans y Albor Agro), para elegir cual utilizar se armó un listado de empresas con características similares a las de

Agropecuaria El Encuentro y se relevó la información acerca de cuál software utilizaban, como así también cuales eran sus ventajas y cuáles las desventajas de cada uno. Si bien ambos cumplían con los requisitos básicos, tuvimos en cuenta para la elección cual era más fácil de implementar y cual tenía más capacidad de análisis y adaptación a diferentes empresas con diferentes características, pensando en que si el proceso de innovación a implementar funcionara, debería ser adoptado por todo Agropecuaria El Encuentro.

Elección del software de gestión-contable

Luego de recolectar esa información y exponerla en una de las reuniones de equipo se decidió que la elección surgiera por una elección en consenso y no mediante una votación, esto se justificó porque siendo el programa de gestión-contable una herramienta fundamental para este proceso y que además todos los integrantes del equipo tendrían que usar, que todos estén convencidos del mismo iba a ser mucho más fácil para la adopción. Fue así como luego de un intercambio de posiciones se decidió por el programa Albor Agro (ver anexo 5).

Esta decisión se tomó porque al equipo considero más fácil de usar e implementar, reunía todas las características que se buscaban de este tipo de herramienta, siendo útil para la contabilidad, la gestión, manejo de stock, reportes y porque también permitía generar la gestión del ejercicio bajo las normas de AACREA, las cuales aceptan los productores para generar el reporte de resultados anuales.

Capacitación del programa Albor Agro

Para avanzar con el plan, luego de comprar la licencia del programa, se generó una reunión con el equipo de Albor para definir los pasos a seguir y los tiempos presupuestados, fue a partir de acá que se acordó una serie de capacitaciones intensivas, con el fin de llegar al inicio del ejercicio agrícola con el mayor nivel de conocimiento posible del programa, la persona encargada del área de administración se designó como responsable de coordinación de lo que se detalla a continuación y se dividen según el nivel de complejidad:

- Nivel Inicial, el cual tuvo un tiempo de duración de 6 horas divididas en 2 días:
 - Se detalló el programa de capacitación a seguir
 - Bases del funcionamiento del programa y cómo funciona el mismo, datos generales y fortalezas.
 - Puntos a tener en cuenta a la hora de cargar la información base y mudar de un programa anterior a este.
 - Información inicial básica necesaria para iniciar con el programa, dato fundamental para poder continuar con la segunda etapa de capacitación (ubicación georreferenciada del campo y de cada uno de los lotes, definición de las actividades de la empresa, stock de hacienda, información básica respecto a datos contables que condicionan el funcionamiento del sistema, etc.).

- Nivel medio, fueron 25 horas de capacitación dividido en 5 días de 5 horas cada uno:
 - Definición de unidad de negocios y centro de costos
 - Carga de proveedores y compradores

- Definición de los listados de las cosas a cargar como categorías de hacienda, insumos, etc.
- Carga de facturas, de manera contable y de gestión (esta parte llevo una gran parte de este periodo de capacitación, ya que es la base sobre la cual se va a generar los reportes económicos parciales y general, y la programación de facturas a pagar y su influencia en el presupuesto
- Manejo de Stocks
- IVA mensual
- Calculo de retenciones impositivas
- Carga de datos contables en general
- Orden de compra, orden de pago, carga de pagos realizados

- Nivel superior
 - Generación de reportes parciales, físicos y económicos (producción de carne, márgenes brutos agrícolas, etc.)
 - Generación de reportes instantáneos de gastos mensuales divididos por unidad de negocios y centro de costos
 - Proyección de gastos

- Capacitación de ajuste
 - También quedo planteada 10 horas de capacitación que se dividieron en 5 días de 2 horas cada uno
 - Esta parte se hizo una vez puesto en marcha el programa de gestión y sirvió para hacer ajustes, sacarse dudas y lograr el

manejo del programa de manera de poder sacarle el mayor provecho posible

Avances

Siguiendo con las reuniones plantadas anteriormente, durante las siguientes reuniones se definió el trabajo de campo y el esquema general, los cuales se fueron puliendo posteriormente se definieron puntos clave tanto del área de gerenciamiento y coordinación, como del trabajo de campo y su interacción con la parte administrativa contable:

- Una recorrida mensual del responsable general, donde usualmente participaba el dueño de la empresa, en esa recorrida se definir el rumbo del mes, las acciones a seguir, compras, ventas y la planificación que necesitaba cada momento del año
- Además dos recorrida mensuales de personal a campo, en las cuales por un lado se ponía en práctica las acciones anteriormente mencionadas, se juntaba información y papelería fundamental para el área administrativa (ordenes de trabajo, facturas, recuento de hacienda, etc.) y por otro se generaba un reporte protocolizado que luego lo recibían todos los integrantes del equipo y también los dueños. Estas recorridas eran mucho más preestablecidas y con un informe concreto y con un formato armado con anterioridad.

Desde abril hasta fines de junio, las reuniones se basaron fundamentalmente en ajustar el proceso de mejora productivo a implementar, si bien las primeras 4 o 5 reuniones fueron las más intensas en relación los temas a definir, los tiempos y el nivel de intercambio, el resto fueron más fluidas, pero no menos importante para ajustar el máximo cada punto del programa a implementar.

Finalmente y con el objetivo de poder medir el éxito de la metodología de trabajo a implementar, posibles desviaciones, etc, se tomaron como puntos de partida los KPI mencionados y descriptos anteriormente para poder establecer el nivel de avance y el éxito de la propuesta de mejora planteada. A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada KPI que fueron los siguientes:

- Del área gerencial, cuanto tiempo en horas se tarda en evaluar el proceso de manejo de información respecto al inicio y se establecieron fechas para obtener reportes específicos de margen bruto de cultivos de invierno, margen bruto de cultivos de verano, margen bruto ganadero y resultado global de la empresa.
 - Como punto de partida se observó que el proceso de generación un reporte integral de los gastos mensuales requeridos por el responsable general, demoraba de 7 a 9 días y que además se demoraba 90 días en general los márgenes brutos agrícolas de cada cultivo y de la ganadería (luego del cierre de ejercicio para el caso de la ganadería. Y para entregar el informe final de gestión integral de la empresa de 5 a 6 meses.
- Del área administrativa, el tiempo desde que se genera una orden de compra, hasta que sale el pago (pasando por el pedido de presupuesto, imputación de facturas y armado del pago), además un auditor contable definirá los días de

demora que tiene la contabilidad respecto al ideal, dentro de los parámetros que establece la AFIP y los que el estudio contable considere razonables.

- Se generó el dato que desde la decisión de compra, hasta el pago de dicho gasto, pasaban 21 días en promedio (pasando por presupuesto, compra, imputación de factura y realización del pago), además solo el 40% de la facturas estaban bien imputadas para uso del dato para la gestión bajo las normas de AACREA, pero un 85% bien imputadas desde el punto de vista contable, además, mes a mes teníamos un retraso promedio de 4 días para la presentación de la información requerida pro AFIP
- Del área de campo, se medirá el tiempo de la recorrida a la generación del reporte, y el tiempo en ejecutar una labor ordenada por la dirección.
 - También, el informe de las recorridas del personal a campo tardaba de 5 a 7 días en generarse y sumado a esa tardanza, la ejecución de las decisiones demoraban otros 7 a 10 días más, afectando muchas veces la producción del establecimiento
- Paralelamente, realizo un cuestionario a un cliente elegido (El Desafío agro), que midió el grado de satisfacción previo y posterior a la implementación del plan, dicho cuestionario se hizo en base a preguntas cerradas con una escala de valoración predeterminada del 1 al 5 que se realizó al inicio y al fin del proceso de innovación planteado:
 - Se obtuvo el siguiente resultado en el momento previo al proceso de mejora a implementar

Cuadro N°2: Cuestionario de satisfacción previo a la implementación del plan.

Item	Puntuación Inicial
Atención general	4
Información recibida	3
Reportes recibidos	3
Frecuencia del reporte vs lo esperado	3
Manejo del campo	4
Manejo del area administrativa	4
Interacción con el responsable	4
PROMEDIO	3,6

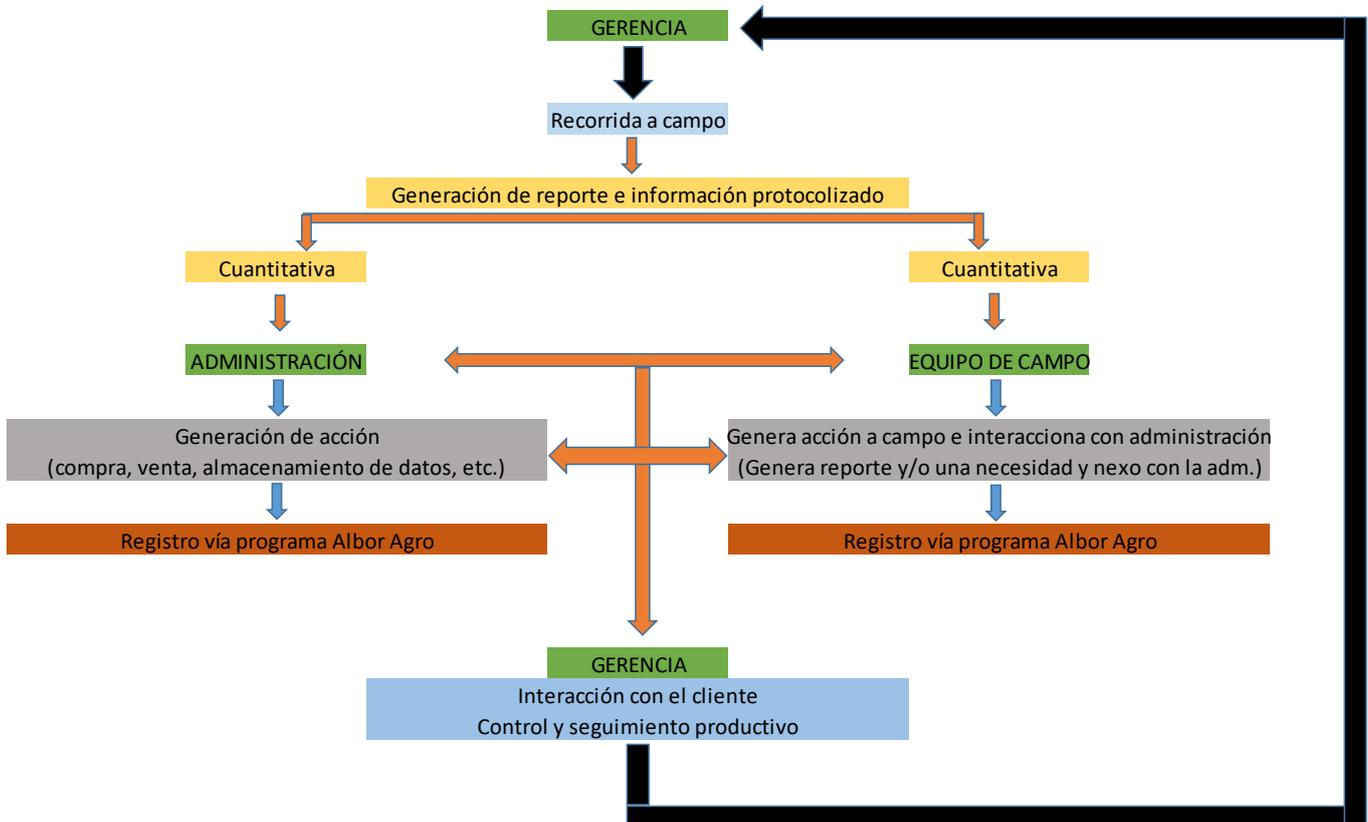
Del 1 al 5, siendo muy malo y 5 muy bueno

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado a cliente (2019).

Una vez implementado el proceso, a partir del 01/07/2019 y por ende iniciado el periodo productivo, durante el primer mes seguimos con las reuniones semanales con los objetivos de seguir de cerca el proceso y analizar posibles desvíos. Luego las reuniones pasaron a realizarse 2 veces por mes, para definitivamente sobre el final se realizaron de manera mensual. Es importante destacar que antes de la presentación de los resultados globales, se aumentó la frecuencia de las reuniones pero fundamentalmente por este punto anteriormente mencionado, ya que requería información y análisis de todos los involucrados en el servicio

Figura N°1: Flujograma de procesos y sus interacciones

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia (2019).

VII. Implementación

Luego del proceso inicial realizado, se inició con el modelo de mejora propuesta por Agropecuaria El Encuentro hacia la firma El Desafío Agro, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad, replicable y con un uso más eficiente del tiempo. Ase es como después de mucho trabajo de planificación, reuniones semanales y sobre todo un proceso que involucro a todo el equipo de trabajo, se generó un esquema de trabajo que se puede esquematizar de la siguiente manera:

Las funciones del gerente como base para entender el proceso implementado:

- Se detallara con más especificaciones y para poder describir el proceso productivo de la empresa administrada lo más claro posible y el trabajo del gerente; Todo inicia cuando el gerente/administrador/responsable general, realiza la visita formal mensual al establecimiento, muchas veces el dueño de la empresa participa de dicha recorrida. En la misma se diseña el camino a seguir durante el mes entre visita y visita. Según la época de año se definen las diferentes tareas y se evalúan los resultados, a continuación se detalla un informe reducido de lo que se genera y la importancia que reviste este tipo de visitas, y sirve para el resto de las áreas de la empresa que presta el servicio (Agropecuaria el encuentro) y como base para explicar la implementación del trabajo realizado por todo el equipo, sobre todo teniendo en cuenta que a partir de acá se generan acciones similares pero correspondientes a cada área (campo y administración):

- Durante los meses de Julio/agosto y septiembre
 - En lo productivo:
 - Se define el plan de siembra del campo, se recorren los lotes agrícolas, comienza el seguimiento de cultivos de invierno y se definen las estrategias productivas a seguir en esa área.
 - Además, en estos meses de parición se sigue de cerca este tema y se avalúan resultados parciales.
 - Respecto a las recrias, se sigue la evolución de las mismas
 - Todo esto dispara acciones que repercuten en el área de campo y administrativa como ventas o compras, acciones concretas y el armado de un plan general de guía para toda la empresa
 - Respecto a los administrativo/económico/financiero
 - Se repasa el presupuesto financiero, se lo corrige y ajusta si fuera necesario
 - Se definen inversiones, ventas, compras, etc.
 - Se arma el plan económico financiero del año y se evalúan resultados económicos parciales (como por ejemplo el Margen bruto de la soja o maíz):
- Durante Octubre, noviembre y diciembre
 - En lo productivo:
 - Comienza la siembra de cultivos de gruesa, sigue avanzando el trigo hasta llegar a su cosecha en Diciembre.

Se hace un seguimiento al plan de siembra del campo, se recorren los lotes agrícolas, y se hacen evoluciones generales que disparan acciones al personal de campo.

- Además, en estos meses arranca el servicio, se define la reposición de las vacas y se continúa con la recría de machos que luego entraran al corral de terminación de machos que meses de parición se sigue de cerca este tema y se avalúan resultados parciales.
 - Todo esto dispara acciones que repercuten en el área de campo y administrativa como ventas o compras, acciones concretas y el armado de un plan general de guía para toda la empresa
 - Respecto a los administrativo/económico/financiero
 - Se repasa el presupuesto financiero, se lo corrige y ajusta si fuera necesario
 - Se definen inversiones, ventas, compras, etc.
 - Se vuelve a analizar el plan económico financiero del año y se evalúan resultados económicos parciales (como por ejemplo el Margen bruto de la soja o maíz).
- Enero/Febrero/Marzo
- En lo productivo:
 - Fin de cosecha de trigo, los cultivos de gruesa están en pleno desarrollo Se hacen estimaciones de rinde y por

ende de ingresos y se hacen evoluciones generales que disparan acciones al personal de campo.

- Además, en estos meses se destetan los terneros, se encierra los terneros para vender como novillos y se realiza el tacto. Es un mes muy importante para la ganadería y se genera mucha información.
 - Todo esto dispara acciones que repercuten en el área de campo y administrativa como ventas o compras, acciones concretas y el armado de un plan general de guía para toda la empresa
 - Respecto a los administrativo/económico/financiero
 - Se repasa el presupuesto financiero, se lo corrige y ajusta si fuera necesario, se empieza a pensar en el nuevo ejercicio.
 - Se definen inversiones, ventas, compras, etc.
 - Se vuelve a analizar el plan económico financiero del año y se evalúan resultados económicos parciales (como por ejemplo el Margen bruto del trigo y resultados ganaderos (destetes, engordes, etc.).
- Abril/Mayo/junio
- En lo productivo:
 - Fin de cosecha de gruesa, análisis de rindes vs objetivos, gran influencia sobre el presupuesto, se empieza a definir

la siembra de trigo. Se hacen evoluciones generales que disparan acciones al personal de campo.

- Además, en estos meses arranca la recría, se evalúa el engorde a corral.
 - Todo esto dispara acciones que repercuten en el área de campo y administrativa como ventas o compras, acciones concretas y el armado de un plan general de guía para toda la empresa
- Respecto a los administrativo/económico/financiero
 - Se repasa el presupuesto financiero, se lo corrige y ajusta si fuera necesario, se arma el nuevo presupuesto, teniendo en cuenta los ingresos y la proyección de la campaña
 - Se definen inversiones, ventas, compras, etc.
 - Se vuelve a analizar el plan económico financiero del año y se evalúan resultados económicos parciales (como por ejemplo el Margen bruto Soja y maíz y resultados ganaderos (engordes, recrías, etc.).

Lo anteriormente planteado tiene como objetivo principal, no solo describir el proceso productivo anual, sino destacar la importancia de la función del gerente como responsable y líder de equipo y que de cada recorrida mensual salen los lineamientos para cada área en relación a las actividades anteriormente descriptas para cada época del año.

Las funciones del área de campo y administrativa

Siguiendo con el flujograma como base para entender el proceso de implementación de la propuesta de mejora y partiendo de la base del reporte de la gerencia, se generan acciones para cada área que, interactúan entre sí, pero tienen sus acciones concretas. Por ejemplo:

Para el área de campo; se disparan acciones que tienen que ver con los seguimientos de cultivos, rodeos de cría, etc. Estos seguimientos a campo generan un reporte protocolizado, el cual contendrá información de las 3 áreas más importantes de la empresa, ganadería (estado de los rodeos, avance de parición, ganancias diarias de peso, necesidades de acción), agricultura (estado de los cultivos, rindes, avance de malezas o insectos, necesidades de acción), administración y estructura (necesidad de mejoras y/o arreglos, estado general de la estructura, control de realización de cambios propuestos, necesidades de acción).

Además genera una acción, y en esta parte es donde más interactúa con el área administrativa. Por ejemplo: con el plan de siembra definido se disparan presupuestos de compra de insumos hacia el área administrativa, los cuales realizan dicha tarea, se define la compra y se genera desde la administración la orden de compra.

Una vez que llega la factura y se carga como stock de productos, el responsable del campo genera las órdenes de trabajo para los contratistas necesarios en cada momento, donde se usa el stock de los insumos comprados. Esto es un punto de conflicto y de coordinación clave entre las áreas, ya que si no se carga el producto no se puede generar la orden de trabajo y sin orden, no se paga la labor,

Todo lo anteriormente planteado se hace mediante el Albor, donde la orden de compra, confirmación de la mismas y el cargado de facturase genera por el área administrativa; y la generación de la orden de trabajo y su posterior confirmación por el área de campo. También mensualmente se carga el Stock de hacienda y cereales, con los movimientos y ventas pertinentes.

Para el área de administración; también disparan acciones que tiene que ver con compras, presupuestos, generación de reportes de gastos, control de ventas, etc. Es así y teniendo en cuenta la explicación anteriormente dada, que el área administrativa interacciona con el área de campo, además esta sección, realiza todo lo que tiene que ver con la contabilidad de la empresa, previamente acordada con el contador y genera entre otras, por ejemplo las órdenes de pago, para lo cual se armó un protocolo entre la gerencia, campo y proveedores, teniendo muy en cuenta el financiero. A modo de ejemplo se armó el protocolo de pago de los rubros más importantes de la producción y la forma de pago de cada uno, de manera tal que las decisiones de pago sean lo más ágiles posibles.

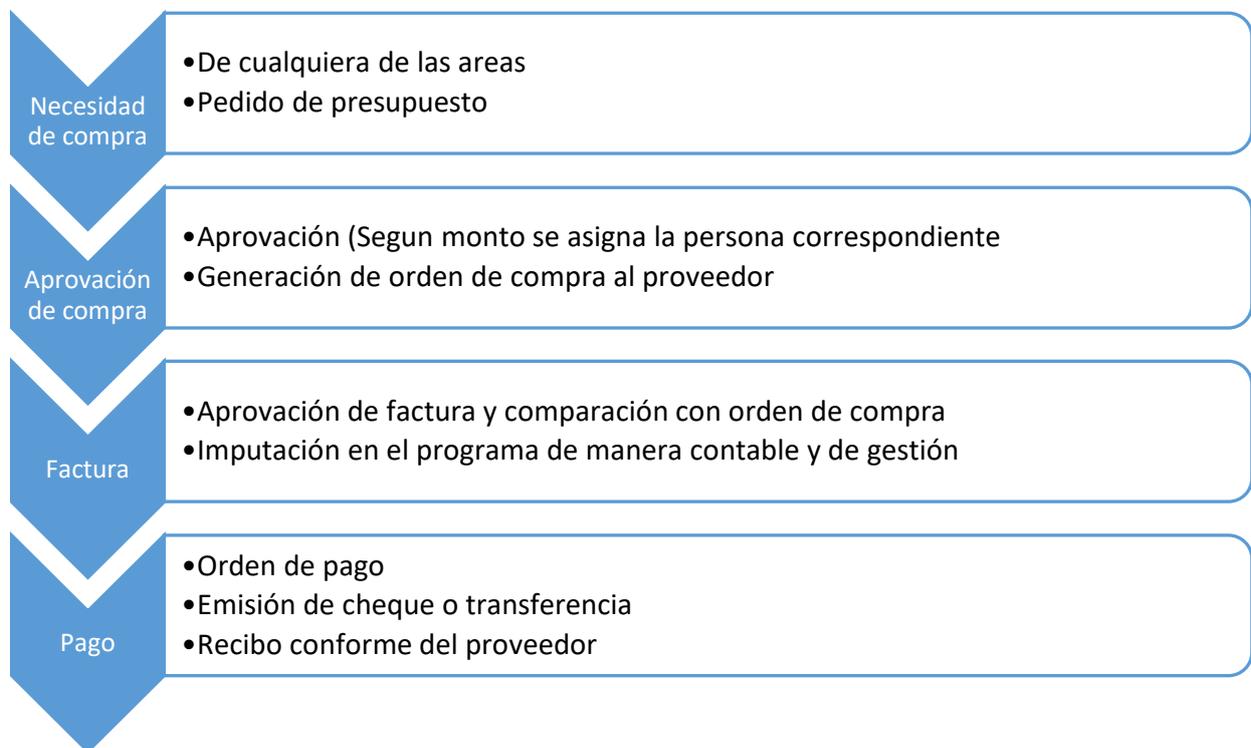
Cuadro n°3. Protocolo de pagos

Rubro	Forma de pago
Labores de fumigaciones	Cheque 30 días
Labores de siembra, fertilización y cosecha	Cheque 30 y 60 días
Productos veterinarios	Cheque 30, 60 y 90 días
Gastos de estructura y adm menores a \$10.000	Transferencia
Gastos de estructura y adm mayores a \$10.000	Cheque a 30 días
Impuestos	Según vencimiento
Inversiones	Según lo pactado previamente
Insumos y semillas agrícolas	Se planifica una vez al año (es el mayor gastpo de la empresa)

Fuente: Elaboración propia en base a la planificación financiera propuesta (2019)

Es importante para entender el proceso desde el sector administrativo el flujo de una factura:

Figura N°2: Flujo de factura



Fuente: propia en base al esquema de manejo del programa Albor Agro (2019)

Este protocolo permite por un lado a la administración generar, de manera instantánea y muy controlada, un reporte de gastos, ingresos y aplicación de fondos, que luego serán usados por el gerente para las acciones que tienen que ver con control del negocio, financiero, etc. Además permiten al área de campo generar reportes casi en tiempo real de resultados productivos como márgenes brutos agrícolas, producción de carne, etc.

Importancia de un flujograma claro

Es acá donde el flujograma planteado se retroalimenta y toda la información, acciones y cambios generados por el área de gerencia en la recorrida inicial, retroalimentan la misma y la nutren de información para poder volver a hacer la recorrida mensual, con información de lo que paso entre cada visita, con datos concretos, informes de cada sección y de manera sólida frente al cliente. Esto cada vez que pasa se retroalimenta y se generan recorridas cada vez más profesionales, integradas, y permiten como resultado un servicio mejor y más eficiente.

A modo de ejemplo, en la recorrida realizada a fines de marzo de 2020, por un lado se contaba con la información de la proyección del margen bruto de la soja y maíz, a pesar de llevar solo un 30% de la superficie cosechada, esto tuvo un impacto positivo sobre el presupuesto por el aumento del rinde respecto a lo planificado. También se pudo evaluar el índice de procreo (vaca en servicio, ternero destetado sobre vaca entorada, tacto, etc.), indicadores generados recientemente, sobre los cuales se pudo mostrar información concreta y accionar de manera rápida en caso que fuese necesario con el dato recién obtenido. Es así por ejemplo que en uno de los rodeos se mandó a hacer un análisis completo de sangre para descartar posibles enfermedades que hayan afectado la preñez de ese lote de vacas y no tener que esperar a tener la información más adelante, donde ya no se puede accionar al respecto y puede tener consecuencias graves sobre el resto de los rodeos

Presentación de resultados

Antes de avanzar a la etapa de los resultados, un punto fundamental y que tuvo mucho impacto en el proceso de mejora planteado, fue la presentación del resultado global de la empresa. El mismo fue armado según las normas de AACREA y para la empresa en la que estamos trabajando se puede esquematizar de la siguiente manera:

Cuadro N°4: Cuadro de resultados de gestión agropecuaria

CUADRO DE RESULTADOS
Margen bruto Agrícola (+/-)
Margen bruto Ganadero (+/-)
MB otras actividades (en caso que hubiera)
<hr/>
Margen Bruto Global (-)
Gastos de estructura y administración
<hr/>
Resultado operativo (-)
(Amortizaciones e intereses)
<hr/>
RESULTADO POR PRODUCCIÓN

Fuente: Adaptado de AACREA (2019)

Acompañando al mismo con indicadores físicos de producción (cuadro de rindes por cultivo, índices de procreo, stocks inicial y final de hacienda, entre otros). Si bien este cuadro de resultados, que resume el negocio global de la empresa previo a impuestos, cosa que también se trabaja y es parte fundamental de la gestión empresarial, es un indicador objetivo del resultado económico de la empresa del año. A estos

resultados, también se adjuntaron la foto de estado patrimonial real al inicio y al cierre del ejercicio, de manera tal de poder visualizar pérdidas o ganancias en \$ y en U\$\$, del patrimonio de la empresa, ya sea por tenencia o cualquier otro factor que intervenga en el patrimonio neto de la empresa.

A continuación se adjuntan ejemplo de otro tipo de información física y económica que se presenta en el momento del análisis global de la empresa:

Cuadro N°5. Información Agrícola física y económica

Agricultura				
Cultivo	Superficie	Rendimiento	Variación de rinde vs ppto.	MB U\$\$/ha
Maiz	325	9.827	(+ 17%)	755
Soja	282	4.328	(+ 22%)	765

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada (2020)

Cuadro N°6. Reporte de datos ganaderos

Ganadería

Cria

Vacas en servicio 2018	1108
Vacas preñadas tacto 2019	1018
% preñez general	92%
Terneros paridos 2019	977
Terneros destetados 2020	950
Perdidas preñez-Destete	6,7%
Indice de procreo general	86%

Recria a campo

Ganacia diaria peso recria a campo Kg/día	0,672
---	-------

Recria a Corral

Novillos	587
Peso entrada	348
Peso Salida	443
Dias promedio	71
Ganacia diaria	1,3
Consumo diario kg materia seca	9,8
Eficiencia de conversión	7,3

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento realizado (2020)

El impacto de acortar los tiempos

Lo importante a destacar, además de la información presentada, fue el tiempo desde que se cerró el ejercicio (31 de junio de 2020) y la fecha de presentación de esta información que fue 10 de septiembre de 2020. A pesar que durante todo el mes de julio siguieron llegando facturas, este proceso de generación del reporte final del ejercicio, se pudo lograr con rapidez, gracias a que a medida que se cerraban la actividades en el año, se iban armando los resultados de las mismas, se presentaban a los dueños y quedaban en el archivo para esta presentación final, es así como por ejemplo el trigo en los primero días de Enero ya tenía su margen bruto (a pesar de pequeños cambios generados en el precio de venta del stock), y no se esperó a terminar

el ejercicio para generarlo. Es te ejemplo sirve para todas las actividades, y el programa de gestión cumplió un rol fundamental en todo esto.

Sin embargo el efecto más importante de tener los datos en tiempo y forma es la velocidad con la que nos permite tomar decisiones. Si bien algunos datos, como el margen del algún cultivo solo nos indican lo que paso en ese caso, un dato como el de ganancia de peso de la invernada, perdida o cualquier desvío presentado, disparan acciones concretas ya sea para corregir cosas dentro de la producción, como para tener en cuenta al año próximo en la planificación económica.

Esto que fue planteado anteriormente es fundamental para manejar una empresa que pueda tomar decisiones que le permitan ser predecibles en sus resultados tanto productivos como económicos, que pueda tener el presupuesto financiero lo más ajustado posible y sobre todas las cosas, que los dueños del establecimiento confíen en las personas / empresa que maneja su producción. También genera una relación de confianza y transparencia al tener los datos actualizados y compartirlos de manera rápida y confiable.

Otro aspecto que resulta interesante destacar fue que si bien hubo que esperar más de un año para obtener los resultados finales del trabajo de innovación planteado, a medida que la implementación se iba llevando a cabo, se vieron impactos positivos en el equipo como la motivación y la convicción de estar yendo por el buen camino y para esto la descripción de puestos, tener claro los roles de cada uno y las devoluciones de desempeño fueron fundamentales. También el cliente noto rápidamente el cambio al recibir información ordenada y en tiempo y forma, sobre todo cuando se entregó el primer resultado del margen bruto del primer cultivo (trigo en este caso) del ejercicio a los pocos días de cosechado.

Medición de resultados, desviaciones y sus impactos

Luego de la implementación del plan de innovación que implicaría una mejora en el servicio prestado y una vez presentado los números finales del ejercicio agropecuario a analizar (01/07/2010 a 30/06/2020) y para iniciar esta etapa de medición de resultados, se obtuvieron los siguientes parámetros comparativos de los KPI evaluados, planteados en la etapa de planificación:

- Del área gerencial,
 - El proceso de generación un reporte integral de los gastos mensuales requeridos por el responsable general, demoraba de 7 a 9 días, esto después de una trabajo intenso con el equipo de administración y de capacitación de parte de Albor Agro, se logró generar dicho informe en el momento, por medio del programa, gracias a trabajar intensamente en la generación de un reporte que sale de manera pre definida y diseñada por el equipo, según las necesidades planteadas por la empresa y para el cliente elegido, de manera instantánea en una de las funciones que nos ofreció el programa Albor agro. Este proceso que a priori parece sencillo nos llevó 3 meses lograr generarlo, genero cambios en la imputación de los gastos, pero al mismo tiempo, al generar un reporte por rubro, permitía observar desviaciones y posibles errores de carga. Esta herramienta resulto clave para el seguimiento del presupuesto financiero.
 - Otro factor de medición importante para tener información actualizada y que repercutía en la demora de la presentación de los resultados globales, como se explicó anteriormente en este trabajo, era la generación de los resultados parciales de cada actividad, específicamente los márgenes

brutos que al no tener la información cargada de manera correcta, con órdenes de trabajo, y todo lo que ya fue explicado tardaba 90 días en generarse una vez terminada cada actividad (cosecha) y paso a demorar entre 20 y 30 días, estando dentro de los objetivos de KPI planteados. Para lograrlo solo se revisaba que la información estuviera bien cargada (ya que el programa va generando los gastos automáticamente por actividad) y la imputación de la producción obtenida (granos, carne, etc.). Todo esto generaba que la entrega del cuadro de resultados paso de 4 a 6 meses en ser entregado a 2 meses posteriores a la llegada de toda la información.

- Del área administrativa:
 - Se acorto el tiempo desde el momento en que se generó la decisión de compra, hasta el pago de dicho gasto, de 21 días a 10 días en promedio (pasando por presupuesto, compra, imputación de factura y realización del pago), además solo el 40% de la facturas estaban bien imputadas para uso del dato para la gestión y pasaron al 90% bajo las normas de AACREA.
 - Si bien ya se contaba con buenos datos de carga efectiva de facturas desde el punto de vista contable (85% bien imputadas), subimos al 95%, pero el cambio más importante desde el punto de vista contable, es que la demora en promedio de las presentación de la información requerida por AFIP paso de 4 días a 0. En ambos procesos mencionados, el de la parte contable fue el más fácil de mejorar, pero la imputación de los

gastos en el formato de gestión fue mucho más lento, ya que nos solo era algo mucho más nuevo, sino que requería un proceso más largo, así por ejemplo la misma factura que tenían una sola imputación contable, podía tener 4 imputaciones diferentes de gestión.

- Del área de campo:
 - La medición del tiempo de la recorrida a la generación del reporte paro de 5 a 7 días a realizarse el mismo día de la recorrida antes de irse del establecimiento. Este fue un cambio importante, porque durante las reuniones de equipo, se estableció como objetivo fundamental, ya que el atraso de este trabajo, arrastraba a todo el equipo. Es importante destacar que al inicio tuvimos desviaciones, los días se fueron achicando de a poco y tuvo mucho que ver la descripción de labores y las devoluciones del gerente respecto a cómo estaba el equipo de campo cumpliendo sus funciones. Los mismos tomaron conciencia que el trabajo termina si y solo si el reporte estaba generado, aunque ello implicase dejar otras tareas laborales para otro día y reorganizar su agenda semanal.
 - Como consecuencia también se acortó el tiempo de la ejecución de las decisiones que anteriormente demoraban otros 7 a 10 días más, afectando muchas veces la producción del establecimiento, pasando este indicador a 5 días promedio. Si bien la expectativa era poder bajarlo más, la operatividad depende de varios factores que no solo son internos, sino que también, por ejemplo depende del contratista que venga a realizar dicha labor o del stock disponible del proveedor. Estas desviaciones nos

hacen pensar en si justifica, por ejemplo trabajar con un stock mayor, o tener herramientas propias para depender menos de los contratistas. Pero estos últimos 2 planteos se desestimaron porque los 5 días de demora mencionados, no afectaban la producción y para bajarlo, requería tener mucho más capital inmovilizado en stock, además de herramientas con capacidad ociosa.

- En relación a la medición del desempeño del personal:
 - Se utilizó como KPI un cuadro de evaluación del mismo (anexo 2), donde se establece puntos a medir, a cada uno se le dará un nivel de importancia y el responsable general evaluara a cada uno de los integrantes de manera semestral. Esta evaluación, que anteriormente no existía, permitió poder evaluar el trabajo de cada integrante del equipo de manera parcial, y en la primera evaluación realizada en el primer semestre, arrojó resultados mejores a lo esperado en el inicio, indicando así que las descripciones de puesto y protocolos tuvieron un impacto positivo destacable. A continuación podremos ver en el cuadro, las evaluaciones en el 1° y 2° semestre y su evolución:

Cuadro 7: Evolución de evaluación de desempeño por área

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		
Area	Primer semestre	Segundo semestre
Gerencial	8,1	9,5
Administración	8,2	9,6
De campo	8,1	9,6

Nota: valores del 0 al 10 (según planilla evaluación de desempeño)

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por el equipo de AS RRHH junto a Agropecuaria El Encuentro (2019)

Finalmente se obtuvo el resultado del ultimo KPI, basado en un cuestionario sobre el cliente elegido, que midió el grado de satisfacción posterior a la implementación del plan, dicho cuestionario se hizo en base a preguntas cerradas con una escala de valoración predeterminada del 1 al 5 que se realizó al inicio y al fin del proceso de innovación planteado, y como se mencionó anteriormente, este es uno de los indicadores más importantes del éxito del planteo de innovación propuesto:

Cuadro 8: Resultados del cuestionario de valoración previa y posterior a la implementación del plan propuesto.

Item	Puntuación Inicial	Puntuación Final
Atención general	4	5
Información recibida	3	5
Reportes recibidos	3	5
Frecuencia del reporte vs lo esperado	3	4
Manejo del campo	4	4
Manejo del area administrativa	4	5
Interacción con el responsable	4	5
PROMEDIO	3,6	4,7

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado (2020)

Claramente el cliente percibió una mejora en el servicio brindado de manera objetiva, y sobre todo con lo que tiene que ver con la información y procesos. Paralelamente pudimos tener un intercambio subjetivo con el donde nos planteó la absoluta conformidad del nuevo programa de gerenciamiento y la calidad que el mismo tenía.

VIII. Conclusiones y consideraciones finales

El proceso de innovación implementado se basó fundamentalmente en incorporar tecnologías ya existentes en otras áreas de la producción en el área de administración agropecuaria, las cuales tuvieron un impacto positivo, tanto en un mejor servicio prestado como en la reducción de tiempos y costos de los mismos que permiten una mejor rentabilidad a la empresa Agropecuaria El Encuentro. Al mismo tiempo se genera un servicio despersonalizado, protocolizado y profesionalizado que permite ser replicado más fácilmente y por ende permite a la empresa prestadora de servicios crecer y hacerlo de manera ordenada sin perder la calidad del servicio ofrecido.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, se logró diseñar una propuesta durante el ejercicio agropecuario 2019-2020, de mejora en los procesos de gerenciamiento basados en la innovación, la inclusión de un software de gestión y la implementación de protocolos. Al mismo tiempo se pudieron identificar las TICs para poder medir el éxito de la propuesta de mejora planteada. Además quedó claramente expresado que la definición de un equipo de trabajo con funciones claras para todos los integrantes fue una de las claves del éxito de la implementación de la mejora y que resultó ser adoptada, tanto por el personal a cargo, los socios de la empresa prestadora del servicio y el cliente, de manera rápida y satisfactoria. Todos se vieron beneficiados, generando así un beneficio para todas las partes que involucraron el desarrollo del proceso de innovación planteado

El periodo final del trabajo, y mediante el uso de la técnica de consenso de panel planteada al inicio del trabajo, donde se armaron cuestionarios para determinar conclusiones y luego una puesta en común para darle un enfoque claro final a la evaluación del trabajo realizado, pudimos obtener las siguientes conclusiones en orden de relevancia:

El trabajo realizado, al final del periodo evaluado, permitió a Agropecuaria El Encuentro brindar un servicio profesional, estandarizado, acortando los tiempos de trabajo y por ende liberando espacio para crecer como empresa, además de brindar mejor atención y más rápida información y reportes. También se concluyó que este sistema, es el indicado para replicar en toda la empresa, que va a permitir el crecimiento y profesionalización de la misma, la obtención de más y mejores clientes

El proceso de armado del equipo, la elección correcta del personal, el apoyo de una consultora de recursos humanos, la definición de tareas y objetivos de cada área, el compromiso y dedicación de cada integrante fueron fundamentales en el proceso. La comunicación interna y protocolizada cumplió un rol clave en el orden, la sinergia entre los integrantes del equipo y el cumplimiento del objetivo.

La utilización de tecnología y protocolización de procesos fue indispensable para lograr el objetivo, pero si bien la incorporación de protocolos y un software administrativo-contable fue determinante en el trabajo realizado, su implementación costo mucho más de los que esperábamos y requirió esfuerzo extra de cada área involucrada.

Tanto durante la implantación del trabajo, como en la presentación final a los socios de Agropecuaria el encuentro, estos se encontraron muy conformes e interesados en continuar con el proceso y extenderlo al resto de los clientes. Si bien no es lo mismo enfrentar un cambio tecnológico e innovador para el sector con un equipo elegido previamente y con una sola empresa que con todos los integrantes de la misma y con todos los clientes, concluyeron que valía la pena y es fundamental para mantener el crecimiento y aumentar la rentabilidad de la empresa de servicios hacer los esfuerzos que sean necesarios para avanzar con este cambio. Es importante destacar que la propuesta planteada, fue tomada para los socios y accionistas de Agropecuaria El Encuentro, como una herramienta que facilita la toma de decisiones, la hace

más ágil, contiene información objetiva para la resolución de problemas y permite que el servicio sea replicado de la misma manera en diferentes empresas. Además, para los socios, la idea de la protocolización del servicio permite que todos puedan ver, analizar, pensar y planificar diferentes empresas con la misma metodología, sin dejar de lado la importancia de informar al cliente en tiempo y forma.

Por último es importante destacar que el cliente elegido El Desafío Agro, estaba en línea con lograr un servicio más profesional, entendió el proceso desde el primer momento y compartió la idea del servicio de un equipo de Agropecuaria El encuentro y no de una persona que debe responder por todo, aunque sigue existiendo en responsable y cara visible del servicio. Además, se expresó conforme y manifestó una mejora notable en el servicio prestado.

Nuevos desafíos

El desafío planteado para adelante no solo es replicar este modelo de gerenciamiento innovador, estandarizado y con un uso más eficiente del tiempo, sino que las desviaciones pueden estar dadas por el personal que las lleve a cargo, del responsable general, el cual debe entender a la perfección el proceso y liderarlo para lograr el objetivo.

Una cosa es plantear este proceso con personal seleccionado, sobre un cliente predisposto y con una escala que nos de seguridad del éxito de la misma y otra muy diferente el lograr aplicar dicho sistema de trabajo a todos los clientes de Agropecuaria El Encuentro, que tiene actividades, requerimientos, personal asignado y escalas muy distintas. La clave para lograrlo debe están en la capacidad de adaptar dicho programa a cada empresa y/o a formar a cada persona que trabaja para lograr trabajar con este sistema.

Analizando los objetivos específicos planteado al inicio, también vemos que logramos cumplirlos, sin embargo, nos queda como desafío replicar esta propuesta de mejora innovadora en el resto de las empresas clientes de Agropecuaria El Encuentro, con otras personas que trabajan en la empresa, con otros equipos y con otros clientes.

Por último es clave que la empresa Agropecuaria El Encuentro tenga convicción en las ventajas de este modelo de trabajo, desde los dueños hasta el personal más básico, que todos vean el beneficio en su trabajo y posiblemente económicamente para ayudar a poder replicar este modelo a toda la compañía.

IX. Bibliografía

- Andreessen, M. (2011): “El software se está comiendo al mundo”. The Wall Street Journal, 20 de agosto. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>
- Carr, N (2003): “It doesn’t matter”. Harvard Business Review Magazine. Mes de mayo. Disponible en: <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>
- Carr, N. (2003) IT doesn’t matter. Harvard Business Review. Mayo 2003. Reprint R0305B. Disponible en: <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>
- Carr, N. (2005). Las tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva? Primera Edición. Editorial Empresa Activa. Barcelona.
- CREA (2018). Buenas prácticas agrícolas. Publicación Asociación de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria N°452. Junio. Rafaela.
- Introducción a la innovación. Unidad 1, universidad Siglo 21 (2017)
- Introducción a la innovación. Unidad 2, universidad Siglo 21 (2017)
- Introducción a la innovación. Unidad 3, universidad Siglo 21 (2017)
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. Research policy, 14(1), 3-22.
- Bessant, J. (2003). Challenges in innovation management. En L. Shavinina (Ed.), The international handbook on innovation (pp. 761-774). Londres, GB: Elsevier Science.
- Bessant, J., & Phillips, W. (2013). Innovation management and dynamic capability. En C. Harland, G. Nassimbeni, & E. Schneller (Eds.), The SAGE handbook of strategic supply management, (pp. 353-371). Bodmin, Cornwall, GB: MPG Books.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, US: Harvard Business Press.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of management studies, 47(6), 1154-1191.
- De Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Luxemburgo: OECD.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. Harvard business review, 76(6), 149-157.

- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18(6), 885-897.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, New Jersey, US: John Wiley & Sons.
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77.
- Latzer, M. (2009). Information and communication technology innovations: Radical and disruptive? *New Media & Society*, 11(4), 599-619.
- Lundvall, B. A. (1992). *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (London: Pinter).
- Madsen, A. N., & Andersen, P. D. (2010). Innovative regions and industrial clusters in hydrogen and fuel cell technology. *Energy Policy*, 38(10), 5372-5381.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.
- Novaira, N. (2017). *Introducción a la creatividad e innovación*. Material de trabajo en la cátedra Creatividad e Innovación, Universidad Nacional de Rafaela, Santa Fe, AR.
- Ordoñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires, AR: Granica.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development. The measurement of scientific, technological and innovation activities*. Paris, FR: OECD Publishing. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015>
- Pérez, C. (1986). Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto. *Estudios internacionales*, 19(76), 420-459.
- Perry, M. J. (2016). Fortune 500 firms 1955 v. 2016: Only 12% remain, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. Recuperado de <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-1955-v-2016-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>
- Rogers, E.M. (2010) *Diffusion of Innovations*. 4th Edition, Simon and Schuster, New York.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). Strategic innovation management. Chichester, West Sussex, GB: John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2017). Innovation management and new product development (6th Ed.). Edinburgh, GB: Pearson Education.
- United Kingdom Department for Business, Energy & Industrial (2007) Innovation [Traductor Novaira, N.] Recuperado de <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/innovation/innovation-dti/page11863.html>
- Espinosa, R. (2016). "¿Qué es un KPI?: Indicadores de gestión". Business School. 8 de septiembre. Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>
- Hernández, S., & Pulido Martínez, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México. Primera Edición. McGraw-Hill. Mexico. Disponible en: https://www.academia.edu/37509708/Fundamentos_de_Gestion_Empresa
- Horngren, C. T., Rajan, M. V., y Datar, S. M. (2012). Contabilidad de costo. Un enfoque gerencial. 14ª Edición. Ed. Pearson. Mexico.
- Kaplan, Robert S., and D. P. Norton. (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Margenes Agropecuarios (2019). "Crecer a los ponchazos". Revista márgenes agropecuarios". Año 27. N°372. Septiembre. Buenos Aires.
- Meeker, M. (2014): "Internet trends. Code Conference". Kleiner Perkins Caufield Byers (KPCB). Morgan Stanley. 28 de Mayo. New York.
- Moore, J. (2012). La naturaleza de la empresa. En Reinventar la empresa en la era digital. Ed. Open Mind, BBVA. Capítulo 4. Pp 51-63. Madrid. Disponible en: <https://docplayer.es/426849-Reinventar-la-empresa-en-la-era-digital.html>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organización Science. Ed. Inform. Vol. 5 N°1. Pp 14-37. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/2635068>
- Ordoñez, (2010). Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta. Primera Edición. Ediciones Granica SA. Buenos Aires.
- Rodríguez Cárdenas, S. (2019). Transformación organizacional. Fundación Universidad de América. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Tesis de

Especialización en Gerenciamiento Humano. Bogotá. Disponible en:
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7509/1/224061-2019-II-GTH.pdf>

- CREA (2019). Normas de Gestión Empresarial. Publicación Asociación de Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria en su página web: <https://crea.org.sr/ng-empresarial-inicio/>
- Roger G. Schroeder, Administración de operaciones (2017), 3° Ed. University of Minnesota. Mac Graw Hill. Mexico.
- Schmidt, M. Tennina, M. Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. En Revista CEA VOL. II N.º 2 AÑO 2018. Pp 71-93. Disponible en: <https://ojs.uns.edu.ar/cea/articke/view/1349/816>
- Trott, I. (2017). Innovation managment and new product development. University of Portsmouth. 6° Ed. Pearson Education. New York.

X. Anexos

Anexo 1: Encuesta inicial de satisfacción con observaciones del cliente

Encuesta de satisfacción de puntos críticos (Justificación y otros aportes)

Item	Puntuación Inicial	Observaciones del cliente
Atención general	4	La atención y el servicio bueno en terminos generales, un poco informal algunas veces
Información recibida	3	Si bien la información basica está, falta darle formalidad y estructurarla. Tambien hacer más analisis
Reportes recibidos	3	Igual al punto anterior
Frecuencia del resporte vs lo esperado	3	Nos gustaria que sean más ordenados y mensuales
Manejo del campo	4	Muy bueno, falta comunicar.
Manejo del area administrativa	4	Muy bueno, cuando se necesita está
Interacción con el responsable	4	Es muy bueno pero un poco informal
PROMEDIO	3,6	

Fuete: Elavoración propia (2019)

Anexo 2: Planilla base de análisis de evolución de desempeño y ejemplo de evaluación

Apellido y Nombre Evaluado:							
Apellido y Nombre Evaluador:							
Sector/ Gerencia:							
Fecha:							
Objetivos de Productividad: relacionados al desempeño; específicos, medibles, observables. Asignar peso relativo a cada objetivo. La suma debe ser igual a 6 ptos.							
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se mide	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos			
Registro de datos en el sistema				0			
Conciliacion de cuentas corrientes				0			
Gestion de la informacion a socios y cliente				0			
				T. Pts Prod	0		
Objetivos de mejora personal: aquellos que colaboren para la mejora personal y el cumplimiento de los obj. de productividad. Asignar peso relativo a cada objetivo. La Suma debe ser igual a 2 puntos.							
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se mide	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos			
Atencion a proveedores				0			
Relacionamiento con pares				0			
				T.Pts.Mejora	0		
Objetivos Comunes: son comunes a todos los que integran la empsa. Son los comportamientos que deben regir para el cumplimiento del resto de los objetivos.							
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se mide	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos			
Trabajo en equipo		0,5		0			
Auto Gestion		0,5		0			
Atencion al cliente		0,5		0			
Responsabilidad		0,5		0			
					0		
Resumen Evaluacion							
Objetivos Productividad					0		
Objetivos Mejora Personal					0		
Objetivos Comunes					0		
Total Puntos					0		
Comentario Evaluado:							
Comentario Evaluador: (proximos objetivos, observaciones, necesidades de capacitacion, plan de mejora, potencial)							
Comentarios RRHH:							

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por el equipo de AS

RRHH junto a Agropecuaria El Encuentro (2019)

Anexo 3: Ejemplo evaluación de desempeño

Apellido y Nombre Evaluado: ...					
Apellido y Nombre Evaluador: ...					
Sector/ Gerencia: Producción y asesoramientos					
Fecha: 21/07/2021					
Objetivos de Productividad: relacionados al desempeño; específicos, medibles, observables. Asignar peso relativo a cada objetivo. La suma debe					
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos	
Recorridas		25%	10	2,5	
Informes		20%	10	2	
Tareas productivas-Administrativas		15%	9	1,35	
			T. Pts Prod	5,85	
Objetivos de mejora personal: aquellos que colaboren para la mejora personal y el cumplimiento de los obj. de productividad. Asignar peso					
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos	
Capacitacion en gestión y programa		10%	7	0,7	
Trabajo en conjunto con pares		10%	10	1	
			T.Pts.Mejora	1,7	
Objetivos Comunes: son comunes a todos los que integran la emprs. Son los comportamientos que deben regir para el cumplimiento del resto de					
Objetivos.	Indicadores: como o contra que se	Peso	Evaluacion	Ponderacion - Ptos	
Trabajo en equipo		5%	10	0,5	
Auto Gestion		5%	10	0,5	
Atencion al cliente		5%	10	0,5	
Responsabilidad		5%	10	0,5	
				2	
Resumen Evaluacion					
Objetivos Productividad				5,85	
Objetivos Mejora Personal				1,7	
Objetivos Comunes				2	
Total Puntos				9,55	
Comentario Evaluado:					
Comentario Evaluador: (proximos objetivos, observaciones, necesidades de capacitacion, plan de mejora, potencial) AVANZAR SOBRE LA GESTIÓN ECONOMICA DE LOS CAMPOS Y MANTENER LA CONTINUIDAD DE LOS INFORMES					
Comentarios RRHH:					

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por el equipo de AS

RRHH junto a Agropecuaria El Encuentro (2019)

Anexo 4. Descripciones de puestos de Administrativo y responsable de campo



Administrativa de Empresas 1

Organización

Puestos a cargo:

Cantidad de gente a cargo:

Reporta a: Responsable de Administración.

Misión del Puesto

- Asistir en tareas diversas administrativas a los socios de las empresas que se detallan en tiempo y forma.

Funciones

Organización Socio, El desafío y Arbol Verde.

- Registra factura de proveedores en sistema y emite el pago respectivo. Registra en sistema.
- Concilia las cuentas corrientes de clientes, proveedores y bancarias.
- Confecciona la información para la liquidación de impuestos varios y otras novedades al contador externo
- Ejecuta tramites varios en bancos u otros organismos como ser la emisión de guía.
- Atiende a clientes y proveedores por dudas o consultas.
- Atiende a dueños o socios de las empresas para evacuar dudas, consultas o presentar informes.
- Gestiona la compra de insumos para la oficina o cocina.
- Gestiona la compra y logística de insumos para las empresas mencionadas.

Competencias - Valores

Generales

- Autogestión.
- Calidad en los resultados.
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente
- Disponibilidad.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Respeto
- Compromiso



Responsable de Campo

Organización

Puestos a cargo: Ingenieros Agrónomos Jr., Técnico Agropecuario y Administrativa General.

Cantidad de gente a cargo: 3

Reporta a: Gerente de Producción y Gerente General

Establecimientos a cargo: A cargo de Delfina gro; Los Varones, El Desafío y Árbol verde.

Misión del Puesto

- Gerenciar el área de producción en los diferentes establecimientos a su cargo de forma tal de obtener los niveles de rentabilidad esperados, liderando el equipo de colaboradores a su cargo en buen clima laboral y cumpliendo con los informes de gestión respectivos.

Funciones Gerenciales

- Cada Gerente o jefe tiene plena responsabilidad sobre toda la operatoria de su "área de competencia".
- Puede delegar funciones en el personal a su cargo, conforme al organigrama de la Empresa; el trabajo delegado no significa disminución de responsabilidad.
- Trabaja en equipo con su propia gente y con otros gerentes o jefes para solucionar los problemas que a estos se les presenten en sus propios Departamentos y que correspondan a su especialidad.
- Mantiene una actitud abierta al aprendizaje y procura desarrollar al máximo sus propias habilidades, demostrando capacidad de iniciativa y decisión, entusiasmo y responsabilidad en el desarrollo de sus tareas.
- Promueve un clima de confianza para que se desarrollen relaciones responsables, adultas y cooperativas.
- Respeta las normas generales y las reglas de convivencia.
- Promueve y sostiene la lealtad a la Empresa, y procura alinear los valores individuales con los de la organización, reforzando la cultura de la misma y facilitando el logro de sus objetivos estratégicos.
- Contribuye, desde su posición, a desarrollar y afianzar la red de negocios, cuidando de las relaciones con sus clientes y comunidad en general, y transmitiendo la imagen institucional como producto del empeño común y de una filosofía compartida.

Funciones

- Liderar los equipos de trabajo y productivos de los establecimientos mencionados.
- Recorrer los diferentes lugares de trabajo para relevar novedades, tomar contacto con encargados y empleados, bajar instrucción de trabajo.
- Gestiona la compra de insumos y coordinar su logística, presupuestación, autorizaciones, etc.
- Desarrolla el plan de siembra, presupuestación y puesta en marcha.



- Interactúa con contratistas por servicios varios.
- Desarrolla informes de gestión.
- Interactúa con veterinarios y otros asesores.
- Desarrolla el área de RRHH: altas, bajas, selección, resolución de conflictos, motivación.
- Responsable de producción agrícola: armado de plan de siembras y su presupuestación.
- Desarrollo y puesta en marcha de plan ganadero.
- Comercialización de hacienda.
- Registro de datos en sistema interno.

Competencias - Valores

Gerenciales

- Visión estratégica del negocio
- Gestión del Cambio y la complejidad
- Gestión del Talento: Liderazgo Activo y Desarrollo de Personas
- Toma de decisiones.

Generales

- Autogestión.
- Calidad en los resultados.
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente
- Disponibilidad.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Respeto
- Compromiso

Perfil del Puesto

- **Nivel de Educación:** Universitario completo –Ingeniero Agrónomo o Médico Veterinario.
- **Años de experiencia:** 5 años en similar función – experiencia comprobable.
- **Conocimientos Técnicos:** en agricultura, ganadería y lechería avanzados. Administrativos contables nivel intermedio y manejo de presupuesto financiero.
- **Idiomas:** Si (Inglés – portugués)
- **Edad:**
- **Sexo:** Indistinto
- **Requisitos Físicos:**

Enero 2020 – Propuesta de revisión anual.

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo realizado por el equipo de AS

RRHH junto a Agropecuaria El Encuentro (2019)

Anexo 5. Características de Albor Agro.

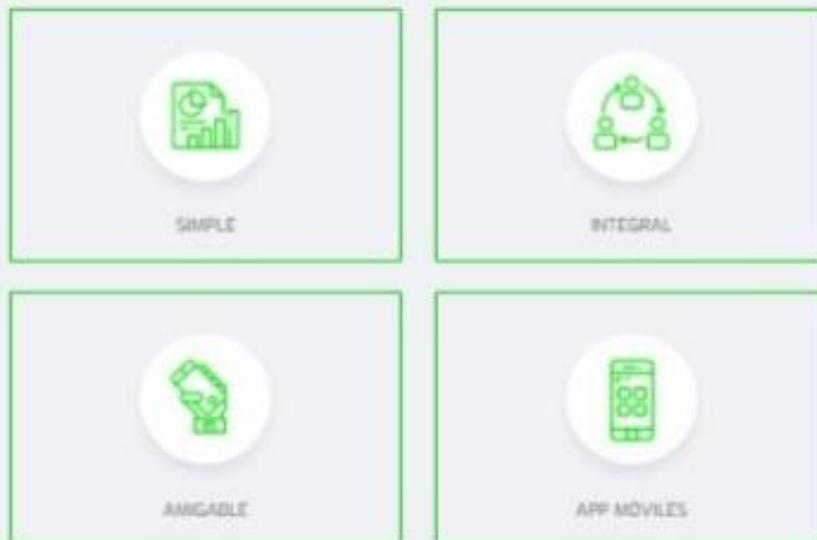


¿Para quién es Albor?

Para todos los productores, asesores y administraciones que desarrollen actividades de agricultura, ganadería y explotación forestal.

¿Qué nos diferencia?

- ✓ Lleve el ciclo productivo completo integrado con la gestión contable y financiera.
- ✓ Evalúe distintos escenarios y haga proyecciones operativas, financieras y de logística.
- ✓ Gestione su negocio en dólares y en la moneda local, Sistema Monetario.
- ✓ Reduzca la complejidad en la toma de decisiones.



Fuente: Extraído de www.alboragro.com (2021)