

## **Asignatura: Control de Gestión de la Empresa Agropecuaria**

**Titular: Lic. Pedro Federico Merro**

### **Contenidos.**

**Contenidos mínimos**, (tomados textualmente de las páginas 39 y 40 del Documento de Diseño Curricular):

- Definiciones de Control.
- Relaciones entre Planificación y Control.
- Función de Control.
- Control Estratégico: Concepto, alcances y principales herramientas. El Proceso de Control de Gestión.
- Requisitos para controles eficaces.
- Análisis de los indicadores globales de la empresa.
- Análisis de los indicadores económicos y productivos por actividad.
- Análisis y presentación de un caso real.

Teniendo en cuenta los contenidos mínimos requeridos por el Diseño Curricular, la cátedra planifica, para el cursado del período 2009, los siguientes:

### **Contenidos planificados por la cátedra:**

Unidad 1

#### **Introducción del concepto de Control de Gestión.**

Concepto de Control. Diferentes significados y alcances del concepto de Control.

Economía del Sistema de Control. Costos del control.

Ubicación del Sistema de Control en el modelo de administración estratégica.

Relaciones entre los conceptos de Gestión de la empresa, el Control y el Control de Gestión.

Objeto del Control de Gestión. Información. Planificación, Presupuestos, Estructura.

Unidad 2

#### **Diseño de un Sistema de Control.**

Características y atributos de un Sistema de Control.

Tipos de Sistemas de Control.

Consistencia entre Sistemas de Gestión y Sistemas de Control de Gestión.

La dimensión del tiempo en el Sistema de Control.

Relaciones del Sistema de Control de Gestión con el sistema de información de la empresa agropecuaria. Registros y registración.

Relaciones del Sistema de Control con la Estrategia, con la Cultura y con la Estructura de la empresa agropecuaria.

Relaciones del Sistema de Control con la Planificación y con la Presupuestación.

Utilidad del Sistema de Control de Gestión en la empresa agropecuaria.

Unidad 3

#### **Proceso de Implementación de un Sistema de Control.**

Estructura: descripción de puestos y planes. Flujo de la información.

Fijación de normas y estándares a considerar. Definición de indicadores a ponderar.

Ponderación de indicadores y análisis de resultados. Tratamiento de los desvíos.

Evaluación del desempeño. Manejo del conflicto. Liderazgo de los cambios.

Retroalimentación.

Unidad 4

#### **Control Estratégico.**

Control de la Misión: definición del negocio, metas, valores y principios.

Control del Diagnóstico Estratégico. Control de la Selección Estratégica.

Utilización de modelos: análisis interno, análisis externo, cadena de valor, fuerzas competitivas, matriz Visión-Acción.

Stakeholders o terceros interesados, o públicos de interés.

Control de la implementación de estrategias deliberadas y de estrategias emergentes.

#### Unidad 5

##### **Control de Gestión Financiera**

Análisis de los resultados de la empresa y su comparación con el Presupuesto Financiero.  
Indicadores financieros trascendentes en las empresas agropecuarias.  
El modelo del Margen Bruto y su importancia en el Control de Gestión.  
Flujo de fondos: Flujo de ingresos. Flujo de egresos. Flujo real de saldos.  
Análisis del origen y movimiento de fondos.  
Control de Gestión de Créditos y Cobranzas. Compras y pagos.  
Fuentes de financiación. Intereses. Seguros y patentes.

#### Unidad 6

##### **Control Patrimonial.**

Balace de ejercicio y balances proyectados. Activos: tangibles e intangibles.  
Pasivos, endeudamiento.  
Estado de Resultados. Estado de Inversiones. Liquidez seca y ácida. Retorno de la inversión.  
Utilidad neta de ventas. Utilidad neta del capital.

#### Unidad 7

##### **Control Presupuestario.**

Presupuestos por Departamento, por Unidad de negocio, por producto, por área geográfica.  
Presupuestos consolidados. Presupuesto integrado.  
Forecasts o pronósticos de estimación, sobre presupuestos vigentes.  
Análisis de desvíos. Corrección de desvíos. Retroalimentación.  
Mejora continua de la Planificación y de la Presupuestación.

#### Unidad 8

##### **Control de la estructura y del funcionamiento operativo.**

Evaluación del desempeño. Estructura y funcionamiento. Descripción de puestos y de tareas.  
Planes. Concepto de cliente interno.  
Análisis de desvíos (gaps). Relaciones de causalidad.  
Retroalimentación. Mejora continua de la Estructura y Funcionamiento de la empresa.  
Propuestas de acciones para corrección de desvíos.

#### Unidad 9

##### **Control de Gestión Comercial**

Productos y mercados. Calidad. Segmentación y Posicionamiento.  
Mezcla comercial: producto, plaza, precio, promoción, publicidad, prensa.  
Diseño de nuevos productos, innovación. Control de canales y clientes.  
Benchmarking.

#### Unidad 10

**Tablero de Control**, o Tablero de Comando, Balanced Scorecard. Cuadro de Mando Integral, Concepto, características y alcances de la herramienta.  
Perspectivas a considerar.  
Su utilización en las empresas agropecuarias y agroindustriales en general, y en las empresas PyME agropecuarias en particular.  
El Tablero de Comando como herramienta de control en la empresa agropecuaria.

#### Unidad 11

##### **Informe de Control de Gestión**

Ubicación del analista frente a lo que analiza. Alcance y Objetividad.  
Diseño del Informe enfocado al destinatario del mismo: dueño, socio, accionista, gerente general, personal de la empresa, institucional, stakeholders, público en general, etc.  
Características y atributos del Informe de Control. Diseño del Formato: partes esenciales.  
Redacción: contenidos, selección del lenguaje, vocabulario y estilo apropiado.

##### **Bibliografía Obligatoria**

1. Arce, H. "Administración, Gestión y Control de Empresas Agropecuarias. Ediciones MACCHI, 1996. (En biblioteca)

2. Arce, H. "Presupuestos, Costos y Decisiones de la Empresa Agropecuaria" Ediciones MACCHI. 1999. (En biblioteca)
3. Ballvé, A. "Tablero de Control" Ediciones MACCHI. 2000. (En biblioteca)
4. Benvenuto, E. et al. "Gestión y Costos. Beneficio creciente. Mejora continua" Ediciones MACCHI, 2001 (Capítulo 7: Planificación, Presupuestos y Control, pág 225). (En Biblioteca).
5. Fowler Newton, E. "Análisis de Estados Contables" Ediciones MACCHI. 1996 (En Biblioteca).
6. Giménez, C.M. et al. "Gestión y Costos". Ediciones MACCHI. 2001 (En Biblioteca)
7. Hill, W. y Jones, G. "Administración Estratégica, un enfoque integrado" McGraw Hill 1996. Páginas 356 a 444. (Fotocopias de capítulos pertinentes).
8. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. "Cuadro de Mando Integral" Ediciones Gestión. 2000
9. Koontz, H. y Wehrich, H. "Administración, una perspectiva global" Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición. 2001. (Varios ejemplares en biblioteca)
10. Lavolpe, A. Capasso, C. y Smojle, A. "La Gestión Presupuestaria" Ediciones MACCHI, 2000. (En biblioteca).
11. Lema, A. "Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria" GAL Ediciones. 1999. (En Biblioteca)
12. Lema, A. "Tratado de organización administrativa, contable, laboral e impositiva de explotaciones agropecuarias" GAL Ediciones. 1998. (En biblioteca)
13. Márgenes Agropecuarios, Revista especializada. Editor: Lic<sup>o</sup> Mario Arbolave. Suscripción mensual. (En biblioteca).
14. Merro, P.F. "Control de Gestión". Apuntes de Cátedra y Recopilación. UTN FRCON. 2006. (En biblioteca)
15. Merro, P.F. "Gestión Empresas Agropecuarias". Apuntes de Cátedra. (En Biblioteca).
16. Mocciaro, Osvaldo A. "Presupuesto Integrado" Macchi, 1993. (En Biblioteca)
17. Pounet, P.A. "Control de Gestión" Editorial El Ateneo. 1969. (En biblioteca)
18. Valdez Rivera, S. et al. "Diagnóstico Empresarial" Editorial TRILLAS. 1998. (En Biblioteca)

#### **Bibliografía Complementaria**

1. Aimar Franco, O. "Costos financieros" Editorial El Coloquio. 1986. (En Biblioteca).
2. Berenstein, R. "Problemáticas del IVA Agropecuario" Editorial REISA. 1995. (En Biblioteca)
3. BIONDI, M. "Interpretación y Análisis de Estados Contables", 5ª ed. Ampliada, Ed. Macchi. 1996. (En Biblioteca).
4. Churi, M. A. et al. "Sistemas de información contable" Mc Graw Hill 2001 (En Biblioteca)
5. Domínguez, L.M. "Costos y Presupuestos, decisiones y técnicas" Editorial Cangallo. 1981. (En Biblioteca).
6. Domínguez, L.M. "Costos especiales...agropecuarios" Editorial Cangallo. 1981. (En Biblioteca).
7. Domínguez, L.M. "Costos especiales...agropecuarios" 2ª edición. Editorial Buyatti. 1998. (En Biblioteca)
8. Frank, R. "Introducción al cálculo de costos agropecuarios" Editorial El Ateneo. 1978. (En Biblioteca).
9. Frank, R.G. "Evaluación de inversiones en la empresa agrarias" El Ateneo. 1998. (En Biblioteca)
10. Frischknecht, F. "La Gerencia y La Empresa" 4ª Edición BSC El Ateneo. 1977. (En Biblioteca)
11. Giménez, C.M. "Costos de distribución" Editorial El Coloquio. 1976. (En Biblioteca).
12. Giménez, C.M. "Cómo presupuestar operativamente con inflación en PyME" Ediciones MACCHI. 1989. (En Biblioteca)
13. González, M. y Pagliettini, L. "Los costos agrarios y sus aplicaciones" Editorial Facultad de Agronomía UBA. 2002. (En Biblioteca).
14. Hammer, M y Champy, J. "Reingeniería" Grupo Editorial NORMA. 1994.
15. Helouani, R. "Manual de los Costos de la Calidad" Ediciones MACCHI. 1999. (En Biblioteca)
16. Horngren, C.T. "Contabilidad de costos, un enfoque de gerencia" Prentice Hall. 1985 (En Biblioteca).
17. López Cruceiro, E. Cuaderno de costos 1: "Metodología del costeo" Ediciones MACCHI. 1985 (En Biblioteca)
18. López Cruceiro, E. "Costos, conceptos básicos, terminología, ejercicios prácticos" AZ Editora, 1983. (En Biblioteca)

19. Osorio, O. "La capacidad de producción y los costos". Ediciones MACCHI. 2ª Edición. 1992 (En Biblioteca)
20. Pahlen Acuña, R. y otros. "Teoría Contable Aplicada" Ediciones MACCHI. 2000. (En Biblioteca).
21. Slywotzky, A.J. "La migración de valor de la empresa" Paidós Empresa 51. 1997.
22. Solana, R. y Pienovi, A. "Teoría de la administración de organizaciones" Ediciones Interoceánica. 1988.
23. Sáez Torrecilla, A. y otros "Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión". McGraw Hill. 1994. (En Biblioteca).
24. Walsh, C. "Ratios clave para la dirección de empresas, cómo evaluar al instante la situación de la empresa" Financial Times. Biblioteca de Empresa. Editorial FOLIO. 1994.

### **Material bibliográfico de Interés y actualización**

Merro, P.F. Recopilación de artículos y trabajos relacionados, en fotocopias, en Caja de la materia "Control de Gestión" habilitada en fotocopidora.

Trabajos, artículos, papers y presentaciones de interés y actualidad, a entregar por el docente a los alumnos, en soporte digital CD:

1. AACREA . "Administración vs Producción" Boletín AACREA . 2006.
2. Area de Economía de AACREA "Lo ayudamos a planificar" AACREA. 1999
3. Alvarez Trilles, J. "Gerenciando el futuro" Club Tablero de Comando. 2004.
4. Amuchástegui, M. "Gestión de la RSE" Instituto Argentino de RSE. 2003.
5. Audisio, N. y Gentile, A. "Tablero de Comando y los 8 entornos de Control" Revista Mercado.
6. Biasca, R. "10 pasos para construir el Tablero de Comando". Revista "Líderes del tercer milenio" N° 8. 2000.
7. Bini, F. "Administración Agropecuaria". Bolsa de Comercio de Rosario. 1998
8. Bini, F. "Gestión Comercial Agropecuaria". Bolsa de Comercio de Rosario. 1998.
9. Capasso, C. "Los Presupuestos y el Calendario" Archivo PDF Internet 2008.
10. Castro, M. "Evolución de los Márgenes Brutos Agrícolas. AACREA. 2003.
11. Cátedra de Sistemas Organizacionales II de la UNLPam. "Modelos de Producción Agropecuaria". Presentación PPoint. UNLPam. 2008.
12. Colombo, F. "¿Por qué es necesario hacer Análisis Patrimonial?". AACREA. 2000
13. Corradi, P. y Eleicegui, G. "El Tablero de Control" AACREA. 2005.
14. Cruz, F. "Aplicación práctica del CMI en Cooperativas. DGRV. 2004.
15. Cruz Lezama, O. "Indicadores de Gestión". Monografía. 2008.
16. Dapena, J.L. "Información Financiera de la Empresa" Maestría de Negocios UCEMA.
17. Frende, H. "Herramientas de Administración Empresarial" PPoint www.cponline.org.ar 2005
18. Gallacher, M. "Productividad y Estructura" UCEMA. 2007.
19. Gallo, C. "Análisis e interpretación de Estados Contables" UNR. 2006.
20. IDEA y Univ. San Andrés, "Investigación sobre el Impacto de sistema ERP". 2001
21. Lefcovich, M. "EVA Una nueva forma de obtener resultados y administrarlos" Club Tablero de Comando. 2005.
22. López. C.A. "De la Calidad a la Productividad Total". Club Tablero de Comando. 2006.
23. Lucas, J.C. "Hacia un Management Post Cartesiano" Revista Cuestiones Sociales Económicas, Sept 2003. Año 1. N° 3.
24. Lugones, G. "Medir la Innovación" RICYT 2007.
25. Mastrobisi, E. "El Control de Gestión" Presentación en Congreso. 2007.
26. Negri, J. "Caso Capelle Hnos" presentación PPoint, Mundo Agro, 2008.
27. Nelson, J. "Control Estratégico" Archivo PDF Internet 2005.
28. Pérez Alfaro, A. "Reingeniería de Procesos de Negocios". UTN Maestría de Dirección de Empresas. UTN. 2003.
29. Pérez Alfaro, A. "Control de Gestión y Tablero de Comando". Depalma. 2005.
30. Picorelli, R. "Balanced Scorecard". Club Tablero de Comando. 2003.
31. Ramos Mejía, M. "Planeamiento y Control Presupuestario" UBA 2006
32. Ramos, S. "Presupuestos" ERREPAR. 2008.
33. Reynoso, A. "20 prácticas de excelencia: BSC". Club Tablero de Comando. 2004.

34. Romagnoli, S. "El Presupuesto Financiero" INTA Alto Valle. 2008.
35. Romero, J. "Planes Estratégicos y Planes Operativos". UNSAL 2008.
36. Romero, M. "El Control como base del Proceso Adiministrativo" Club Tablero de Comando. 2006.
37. Severo, A. "Tablero de Comando" Gestiópolis. 2005
38. Vogel, M. H. "Balanced Scorecard" Club Tablero de Comando. 2006.
39. Vogel, M. "Caso real de implementación del BSC" Club Tablero de Comando. 2007.
40. Zorraquín, T. "Margen Bruto Agrícola". AACREA. 2003.