



IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL

DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA AGROPECUARIA

ESTUDIO DE CASO

ALCORTA, SANTIAGO – DAYOUB, MARÍA DEL ROSARIO – FRIAS SILVA,
FRANCISCO JOSÉ – MAURIN, TOBIAS – TORINO, MARÍA – ZAVALÍA PAZ, BELÉN

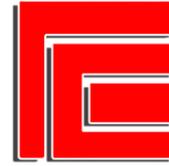
*santiagoalcorta25@gmail.com - mariadelrosariodayoub@gmail.com -
friassilvaf@gmail.com - maurintobias0@gmail.com - merytorino2002@gmail.com -
beluzavaliapaz@gmail.com*

TUTOR: Javier Antonio García



Índice

1. Resumen	2
2. Introducción.....	4
3. Situación Problemática.....	5
4. Preguntas de Investigación.....	5
5. Objetivos.....	5
6. Marco Metodológico.....	6
7. Marco Teórico.....	7
8. Análisis y Discusión de Resultados.....	14
a. Sistema de Creencias.....	15
b. Sistema de Límites.....	17
c. Sistema de Control y Diagnóstico.....	20
d. Sistema de Control Interactivo.....	28
9. Recomendaciones.....	32
10. Conclusiones.....	34
11. Referencias.....	36



Resumen

Agroexporta SRL es una empresa agropecuaria argentina que opera en el noreste del país, principalmente en Tucumán, Salta y Santiago del Estero. Fundada en los años 90, su actividad se centra en la producción de soja, maíz y otras especialidades agrícolas como el poroto y el trigo, con un compromiso hacia la sostenibilidad y la excelencia. Enfrentando un entorno altamente competitivo y volátil, la empresa se encuentra en la necesidad de optimizar su sistema de control de gestión para asegurar su adaptación a los cambios del mercado, fortalecer su desempeño y alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos. Este trabajo de investigación se enfoca en analizar las herramientas de control actuales en Agroexporta SRL, y en proponer mejoras que contribuyan a una gestión más efectiva de su estrategia empresarial.

El objetivo general de esta investigación es proponer herramientas y prácticas de control de gestión que permitan a Agroexporta SRL implementar su estrategia, tomando en cuenta los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

En términos de metodología, el estudio adopta un enfoque socio-crítico orientado a la transformación organizacional. Se ha empleado un diseño explicativo secuencial que combina métodos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados del análisis indican que, aunque Agroexporta SRL posee herramientas de control, muchas de ellas carecen de formalización, estructura y claridad. Esto incluye la falta de una visión documentada, una misión completa y una planificación estratégica formal. Asimismo, se observó que los procesos de revisión y análisis de variaciones presupuestarias son limitados, y que la empresa no emplea un sistema de análisis de datos estructurado. Entre las recomendaciones, se sugiere implementar un tablero de control en Power BI para el área de compras y un sistema OKR que mejore el seguimiento de los objetivos en todas las áreas



clave. También se recomienda formalizar los procesos estratégicos, optimizar la estructura del organigrama y mejorar la documentación de reuniones y protocolos.

Palabras Clave: estrategia - control de gestión - objetivos – indicadores



Introducción

El sector agropecuario en Argentina es uno de los pilares fundamentales de la economía, representando una parte significativa de las exportaciones y generando un fuerte impacto en el desarrollo regional y nacional. En este contexto, las empresas agropecuarias enfrentan la necesidad de operar en un entorno altamente competitivo y volátil, donde factores como el clima, las políticas económicas y los mercados internacionales influyen directamente en sus resultados.

Dada la relevancia del sector, es esencial que las empresas agropecuarias cuenten con sistemas de control de gestión eficaces. Estos sistemas permiten monitorear el desempeño de todas las áreas, desde la producción hasta la administración, y garantizan que las operaciones sean coherentes con los objetivos estratégicos, influyendo en los comportamientos de los empleados para que los cumplan. Además, facilitan la adaptación a los cambios del entorno, optimizando el uso de recursos y asegurando la sostenibilidad de las actividades a largo plazo.

Agroexporta SRL, nace en la década del 90' con la fusión de cuatro amigos que iniciaron un proyecto de siembra en campos arrendados, superficie que fue creciendo progresivamente con el pasar de los años. Junto con otras dos empresas se dedican a la producción de commodities y especialidades en el Noreste Argentino (Tucumán, Salta y Santiago del Estero), y su sede central y administración se encuentra en la provincia de Tucumán. Principalmente producen soja y maíz, y en menor superficie los distintos tipos de poroto (negro, blanco, colorado, mung y cranberry), maíz pisingallo, colza, trigo y garbanzo.

Este trabajo se centra en analizar cómo Agroexporta SRL implementa su control de gestión.



Situación Problemática

Agroexporta SRL enfrenta desafíos en su sistema de control de gestión debido a la falta de formalización y estructura en algunas de sus herramientas actuales. La ausencia de una visión redactada y publicada, de una misión completa, una documentación bien definida de sus reuniones, procedimientos y normas conductuales y, en general, la falta de un sistema de control formal, dificulta el monitoreo efectivo del rendimiento y limita la capacidad de la empresa para adaptar sus operaciones de manera eficiente.

La empresa también debería considerar mejorar otros instrumentos claves tales como la estructura de su organigrama, el proceso de planificación estratégica, las evaluaciones de desempeño por medio de su sistema OKR y la recolección y el análisis de datos ya que no utiliza ninguna plataforma para dicho fin. Además, Agroexporta SRL no realiza análisis detallados de las variaciones de sus presupuestos ni tampoco de su contexto interno y externo (FODA).

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión actualmente implementadas en AgroExporta SRL?
2. ¿Qué nuevas herramientas o prácticas de control de gestión podrían incorporarse?
3. ¿Cuáles son las variables clave de éxito de esta empresa?
4. ¿Qué metodología de gestión podría ayudar a medir la eficiencia en los procesos de las áreas clave?

Objetivo General

Proponer nuevas herramientas y prácticas de control de gestión que faciliten una implementación más efectiva de la estrategia de Agroexporta SRL, tomando en cuenta las particularidades del entorno y los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.



Objetivos Específicos

1. Identificar y diagnosticar las herramientas de control de gestión actualmente implementadas en Agroexporta SRL, examinando su papel en los procesos operativos de la empresa.
2. Confeccionar un tablero de control por medio de la plataforma Power BI para el área de compras a partir de su base de datos para simplificar el análisis de la información e indicar los resultados clave del área.
3. Plantear y desarrollar un sistema OKR acorde a las necesidades del área de compras.

Marco Metodológico

Este trabajo parte desde un paradigma socio-crítico que, según Alvarado y García (2008), se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter socio-reflexivo. Se busca no sólo describir y analizar la situación, sino también generar un cambio social y organizacional a través de la reflexión crítica y la acción.

Se emplea un enfoque mixto con un diseño explicativo secuencial (DESPLIX) ya que este modelo se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos (Roberto Hernández Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres, 2018). Para poder abordarlo se utilizaron técnicas como entrevistas semiestructuradas con los directivos y gerentes de la empresa, visitas a las instalaciones productivas, revisión de documentación interna, como manuales de procedimientos, reportes financieros, y elaboración de algunas herramientas como análisis FODA, tableros de control y cuadro de mando integral.



Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario comenzar definiendo lo que es el **control**, el cual hace referencia a la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010)

Según los autores Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan (2008), un sistema de control, presenta por lo menos cuatro elementos:

1. Un detector o sensor. Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
2. Un evaluador. Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
3. Un efector. Es aquel elemento (llamado también realimentación) que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.
4. Red de comunicaciones: aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor; y entre el asesor y el efector.

En las organizaciones, el proceso de control de gestión es aquel por medio del cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

El proceso de control que siguen los administradores contiene los mismos elementos que los sistemas simples (detector, evaluador, efector y sistema de comunicación). Los detectores informan lo que ocurre en la organización, los asesores comparan esa información con el estado deseado, los efectores realizan correcciones cuando se detecta una diferencia importante entre el estado real y el deseado y el sistema de comunicación indica a los administradores lo que sucede y en qué varía en relación con el estado deseado.



Robert Anthony (1965), destaca la importancia de la estrategia en la planificación y el control dentro de una organización. Define la **estrategia** como "el proceso de seleccionar los objetivos y los medios para alcanzar dichos objetivos". Para Anthony, la estrategia es esencialmente la formulación de planes a largo plazo que guían a la organización en la consecución de sus objetivos generales. Subraya que la estrategia es la base para diseñar sistemas de control que aseguren que la organización actúe en alineación con estos objetivos.

Otra definición de la estrategia, redactada por Robert Simons (1995), indica que la misma es "el conjunto de elecciones que una organización hace para competir en su entorno", e implica tomar decisiones fundamentales sobre los mercados en los que se va a competir, los productos o servicios que se ofrecerán, y cómo se desplegarán los recursos para ganar una ventaja competitiva. Para Simons, la estrategia se relaciona estrechamente con el control organizacional a través de cuatro "palancas de control" que permiten a los directivos mantener el rumbo estratégico.

Ambos autores coinciden en que la estrategia define el rumbo de la organización, pero Simons añade un enfoque más profundo en la interacción entre estrategia y control, mientras que Anthony lo relaciona con la planificación y el control de la gestión.

Entonces, según Simons, hay cuatro elementos clave que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca cuyo uso tiene distintas consecuencias: los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control interactivo, y los sistemas de control y diagnóstico.

Estas cuatro palancas - el YIN y el YANG- crean fuerzas opuestas de la implementación eficaz de estrategias. Dos de estas palancas de control (los sistemas de creencias y los sistemas



de control interactivo) crean fuerzas inspiradoras y positivas. Estas son el YANG, las fuerzas que representan la luz y el sol. Las otras dos palancas (los sistemas de límites y los sistemas de control y diagnóstico) crean limitaciones y aseguran el cumplimiento de las órdenes. Estas son el YIN, las fuerzas que representan la oscuridad y el frío. Los gerentes usan estas fuerzas contrapuestas para alcanzar una tensión dinámica que permita un control eficaz.

1. Sistema de Creencias

Este sistema define la cultura organizacional, los valores y la misión que guían el comportamiento y las decisiones en la empresa. La idea es alinear a todos los empleados con un propósito común e inspirar su búsqueda de nuevas oportunidades. Sus herramientas son: misión, visión, valores, credos, cultura y estilos de liderazgo.

2. Sistema de Límites

Establece límites para las acciones de los empleados, evitando comportamientos no deseados. Simons señala que las organizaciones necesitan imponer límites que protejan contra riesgos excesivos y conductas que puedan poner en peligro a la empresa. Algunas de sus herramientas son: manuales de procedimientos, reglas explícitas, sanciones.

3. Sistema de Control y Diagnóstico

Es el sistema más tradicional y mide el rendimiento de la empresa a través de métricas y reportes. Es aquel que se utiliza para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas. Permite hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. Aquí podemos encontrar a los Indicadores clave de rendimiento (KPI), presupuestos, cuadros de mando integral (CMI), sistemas de costos, tableros de control, monitoreos de la posición de mercado, entre otros.

4. Sistema de Control Interactivo



Este sistema fomenta el diálogo continuo entre los directivos y los empleados. Es utilizado para identificar y desarrollar nuevas oportunidades estratégicas mediante la participación de todos los niveles de la organización. Algunas herramientas son FODA, análisis de la cadena de valor, análisis PEST, de las cinco fuerzas de Porter, VRIO y CMI.

El **análisis FODA**, herramienta utilizada para evaluar la empresa bajo estudio, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es desarrollar cuatro tipos de estrategias que derivan de aquella:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.



Estos dos últimos sistemas están íntimamente relacionados con el Sistema de Incentivos, el cual es necesario para motivar a los empleados y así alcanzar ciertas metas.

Según Milgrom P. y Roberts J. (1992), un **sistema de incentivos** "es cualquier conjunto de recompensas y sanciones asociadas con el desempeño que tiene la finalidad de alinear los intereses de los individuos con los de la organización".

A partir del Sistema de Control y Diagnóstico planteado por Simons, se fijan los incentivos objetivos de acuerdo al desempeño de los empleados en la realización de sus tareas, mientras que en el Sistema de Control y Diagnóstico se establecen los incentivos subjetivos, como la premiación a la creatividad en el surgimiento de estrategias emergentes.

John Doerr (2019) en su libro "Mide lo que importa", propone una herramienta de gran utilidad, los **OKR (Objetivos y Resultados Clave)**. Se trata de un protocolo de colaboración para establecer objetivos en empresas, equipos e individuos. «Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización» (Capítulo 1, página 3). Un OBJETIVO, responde tan solo a QUÉ hay que lograr, ni más ni menos. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran (idealmente). Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Los RESULTADOS CLAVE son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables. «Si no incluye una cifra, no es un resultado clave». Un resultado clave se cumple o no se cumple. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, declaramos el resultado clave «alcanzado» o «no alcanzado». Una vez que todos se han completado, el



objetivo se alcanza obligatoriamente. (Y si no es así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio.)

A su vez, Doerr explica que los OKR no son una herramienta para evaluar el desempeño personal. Si los relacionamos con la compensación o los bonos, los empleados tendrán miedo de establecer objetivos ambiciosos y se conformarán con metas que puedan cumplir fácilmente.

Esta cita refleja la idea clave de que los OKR están destinados a motivar a los equipos a esforzarse por lograr objetivos más altos, sin el temor de que el incumplimiento afecte su compensación.

Por último, se destaca otra herramienta indispensable propuesta por Alberto Ballvé (2008) denominada **tablero de control** o **dashboard** el cual es definido como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”, y se encuentra dentro del Sistema de Control y Diagnóstico, como se mencionó anteriormente.

El autor menciona que la metodología del tablero de control comienza con la identificación de aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Los tableros de control o dashboards se clasifican en tres tipos principales:

Tableros Estratégicos: Estos tableros están diseñados para la alta dirección y se centran en el control de los objetivos estratégicos de la organización. Presentan indicadores de desempeño a largo plazo y están alineados con la visión y misión de la empresa. Permiten evaluar el cumplimiento de las metas organizacionales.



Tableros Tácticos: Orientados a los niveles intermedios de gestión, estos tableros se enfocan en el control de procesos clave. Los tableros tácticos suelen incluir indicadores que permiten supervisar la eficiencia y efectividad de áreas específicas de la organización, facilitando la toma de decisiones operativas.

Tableros Operativos: Estos tableros son utilizados en el día a día por los equipos operativos y se enfocan en el monitoreo de las actividades y tareas diarias. Los tableros operativos ofrecen datos en tiempo real sobre el desempeño de las operaciones, permitiendo a los responsables ajustar rápidamente las actividades para mejorar la eficiencia y cumplir con los objetivos inmediatos.

Los conceptos previamente desarrollados subrayan la importancia del control en el proceso administrativo, destacando que sistemas de control bien estructurados, con herramientas como los OKR, el análisis FODA y los tableros de control, facilitan la alineación estratégica y la mejora continua. Estas permiten evaluar y ajustar el rendimiento organizacional, asegurando el cumplimiento de los objetivos en un entorno competitivo.

Análisis y discusión de resultados

A partir de entrevistas realizadas con el contador y el gerente de producción de Agroexporta SRL, se diagnostica el sistema de control actualmente utilizado por la empresa. En función de los hallazgos, se proponen diversas herramientas y aplicaciones que podrían facilitar una implementación más efectiva de su estrategia.

Lo primero que se considera en este análisis es la planificación estratégica de la organización. En el caso de Agroexporta SRL, su estrategia de expansión establece: ***“Buscamos ampliar nuestra producción en todo el noroeste argentino”.***

Para garantizar la implementación de la misma, la empresa cuenta con distintas herramientas que constituyen sus palancas de control.



Palancas de control:

1- Sistema de creencias: AgroExporta expresa en su sitio web la siguiente misión: “Somos una Agro empresa que genera oportunidades para el crecimiento sustentable de sus accionistas y de su entorno”. “Nuestra misión va más allá de la excelencia agrícola; es un compromiso arraigado en valores fundamentales que guían cada aspecto de nuestro trabajo”.

Se puede identificar a simple vista que cuenta con algunas fallas; no detalla información básica sobre qué hacen, cómo lo hacen y quiénes son sus clientes.

En cuanto a la visión, carece de redacción y publicación, y es importante tener en cuenta que estas herramientas funcionarán como sistema de control siempre y cuando sean formales, basadas en información y usadas con la intención de influir en el comportamiento.

Sus Valores declarados son:

RESPECTO PROFUNDO: Valoran la diversidad, y están abiertos a la escucha para construir un entorno en el que todos prosperen.

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA: Son los pilares de su comunicación; en cada acción y palabra buscan coherencia, integridad y claridad; construyendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza y autenticidad.

EXCELENCIA: se piensa estratégicamente y a largo plazo. Arman equipos sólidos y construyen relaciones duraderas.

SOLIDARIDAD: Se contribuye al bienestar general practicando la solidaridad para quienes trabajan en la empresa directa e indirectamente, como también para todo el entorno social.

Para una adecuada presentación, se plantea una misión y visión correctamente redactadas que propone alinear a los empleados, clientes y otros interesados con los objetivos y valores fundamentales de la organización, facilitando la toma de decisiones estratégicas.



Misión: "Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de commodities agrícolas y otras especialidades de manera sustentable en el Noreste Argentino, comprometidos con valores fundamentales que guían nuestro trabajo y promueven el bienestar de las comunidades en las que operamos. Nos dirigimos a empresas nacionales e internacionales que valoran productos agrícolas sostenibles y de alta calidad. Nos destacamos por nuestra innovación, eficiencia operativa y responsabilidad social, generando un impacto positivo en las comunidades y el entorno natural en el que operamos."

Visión: "Ser líderes en el sector agroexportador del Noreste Argentino, reconocidos por nuestra excelencia operativa, innovación sostenible y responsabilidad social, generando un impacto positivo en el entorno y las futuras generaciones."

Por otro lado, se puede observar que su cultura es fuerte, con una identidad marcada. No es resistente a los cambios del entorno, pero conserva ciertos valores como base.

Agroexporta considera que hay "cuatro fuegos" que los mantiene unidos como empresa: la necesidad (de emprender, de desafiarse constantemente, de superarse, de ser curiosos, de aceptarse, de respetarse), los valores (que originan la misión y visión), la pasión por lo que hacen y el conocimiento (en permanente actualización).

Además, es importante destacar la fuerte presencia de la responsabilidad social empresarial (RSE), que marca la cultura y los diferencia: buscan impulsar acciones de desarrollo sustentable y sostenible promoviendo un crecimiento armónico de impacto entre lo Económico – Social – Ambiental y Comunitario. Cuenta con algunas certificaciones tales como Round Table on Responsible Soy (RTRS), Farm Sustainability Assessment (FSA) y Agricultura Sustentable Certificada (ASC).



Además, se destaca por su constante preocupación por el desarrollo de sus empleados implementando capacitaciones frecuentes dictadas por universidades, asociaciones y otras entidades de educación.

Por último la caracteriza un liderazgo democrático o participativo donde el líder fomenta la participación de los miembros del equipo, promoviendo la discusión y el consenso. Las decisiones finales pueden estar en manos del líder, pero se valoran las opiniones del equipo sobre cuestiones operativas y tácticas.

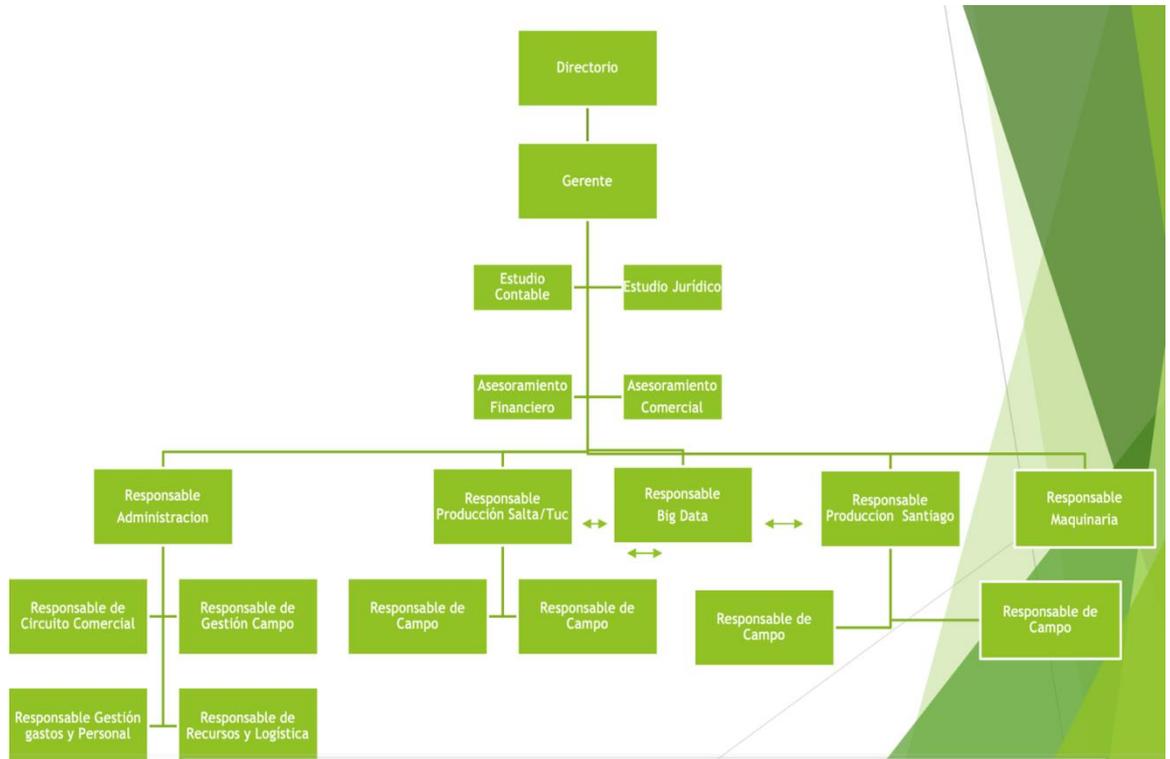
2- Sistema de límites: En este sistema se contemplan dos tipos de conducta: comercial y estratégica, cada una con sus respectivas herramientas. En AgroExporta se identifican las siguientes:

a. conducta comercial:

A nivel administrativo se pueden encontrar manuales de procedimientos y en el campo se siguen las normativas de calidad.

En cuanto a su diseño organizacional, Agroexporta posee un organigrama formal. La empresa cuenta con 30 empleados. Tiene ocho socios, uno de los cuales es socio gerente. De ese gerente general dependen cinco áreas: Administración, Big Data, Producción Santiago, Producción Salta/ Tucumán y Maquinaria.

Gráfico N°1: ORGANIGRAMA

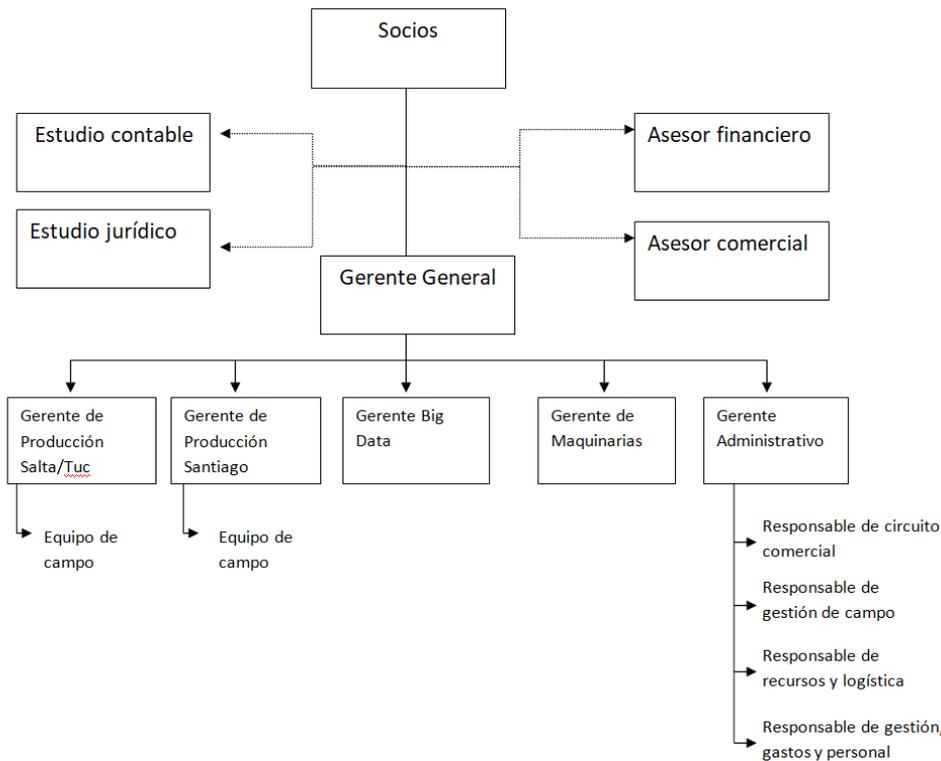


Fuente: Presentación de Agroexporta SRL

Este organigrama especifica las relaciones de subordinación y la división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de la organización. Se puede ver una descentralización geográfica por áreas de producción y una departamentalización funcional. A pesar de ello, tiene varias fallas que deben mejorarse, tales como la existencia de flechas que no marcan ninguna relación, la ausencia de los socios, uso de líneas incorrectas para las funciones de staff, entre otras.

Se propone un organigrama mejorado donde se identifican claramente las relaciones jerárquicas existentes.

Gráfico N°2: ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, cuenta con reglas o prohibiciones explícitas: posee normas de calidad que guían la conducta.

AgroExporta SRL tiene un protocolo de sanciones, el cual consiste en tres llamados de atención conformados por un apercibimiento oral, luego uno escrito y por último una sanción (suspensión sin goce de sueldo). Luego de dos o tres sanciones es posible que se realice un despido con justa causa. El mismo no se encuentra escrito ni comunicado a todo el personal de la empresa de manera formal. Y al igual que en el sistema de creencias es fundamental que estas herramientas estén formalizadas e informadas para ser efectivas.

b. conducta estratégica:

Planificación estratégica: la empresa no cuenta con un proceso de planificación formal, es decir, no implementa herramientas como mapas estratégicos, carteras de iniciativas,



Fuente: base de datos de Agroexporta SRL

En el mes de Mayo del siguiente año se hace una reunión de control de gestión para ver los desvíos y las variaciones, y sus costos. Sin embargo, el análisis no es muy profundo. Estas conclusiones no quedan registradas, simplemente se debaten en las reuniones. La retroalimentación es continua hacia delante ya que la empresa se ve expuesta constantemente a variaciones del entorno.

OKR: Agroexporta SRL no realiza evaluaciones de desempeño de manera formal pero sí da recompensas de acuerdo al cumplimiento de objetivos. Una de las herramientas clave que utilizan para evaluar y recompensar el rendimiento es el sistema OKR. Este proceso se realiza a través de autoevaluaciones anuales, donde cada empleado revisa su propio rendimiento con base en los objetivos previamente establecidos. Esta autoevaluación no solo permite a los trabajadores reflexionar sobre su desempeño, sino que también abre un espacio para el diálogo con los gerentes, quienes proporcionan retroalimentación y ajustan las metas futuras.

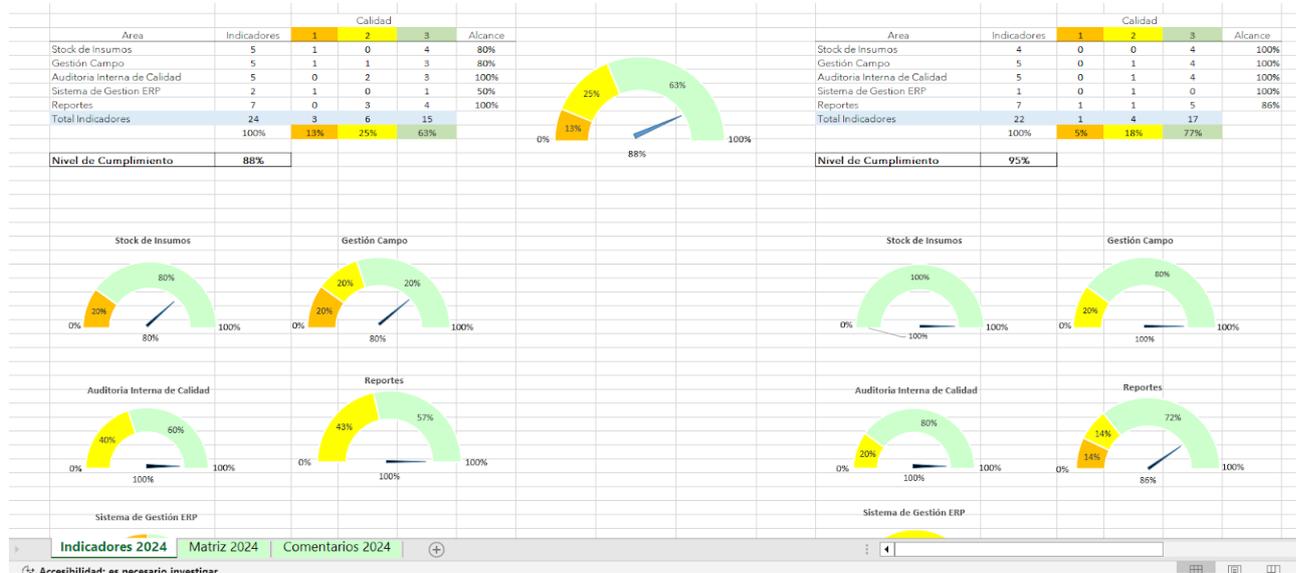
Gráfico N°3: OKR empleado por Agroexporta SRL

Referencia				2024	2023	2022	
Nombre	Puesto	Area	Objetivo de Referencia	Indicador	Oportunidades de Mejora	Indicador	Indicador
			Objetivo No Cumplido	1			
			Objetivo Cumplido - Con Observaciones	2			
			Objetivo Cumplido Satisfactoriamente	3			
	Responsable Gestión Campo	Stook de Insumos	Controles Periódicos de Stocks Físicos y Virtuales	3	Se deben implementar stook transitorios en cada casco.	3	3
	Responsable Gestión Campo	Stook de Insumos	Implementar puntos de stook transitorios	1		N/A	N/A
	Responsable Gestión Campo	Stook de Insumos	Control de ingreso de remitos y cruces con Fo de compra	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Stook de Insumos	Control de integridad de aplicaciones propias y contratistas	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Stook de Insumos	Seguimiento de Movimiento de Insumos entre depósitos	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Gestión Campo	Control de razonabilidad de carga de labores contratistas	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Gestión Campo	Cruces de Contratistas (Campo vs Contabilidad)	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Gestión Campo	Control de Imputación de labores propias y de terceros	2	Asegurar el control quincenal o mensual junto con Ingenieros	2	2
	Responsable Gestión Campo	Gestión Campo	Controles periódicos de razonabilidad en Apertura de Margen Bruto	1	Asegurar el control mensual junto con Ingenieros y no al cierre unicamente.	3	3
	Responsable Gestión Campo	Gestión Campo	Gestionar pagos de contratistas en base a control de labores	3		3	3
	Responsable Gestión Campo	Auditoria Interna de Calidad	Planificar capacitaciones	2	Planificar auditorías de calidad de normas por aparte de lo que es H&S	3	3
	Responsable Gestión Campo	Auditoria Interna de Calidad	Armado de Carpeta Virtual para cada Auditoría	3		3	3
					Realizar visitas periódicas, mejorar capacitaciones y material de presentación, lograr mayor		

Fuente: Documentación de Agroexporta SRL.



Gráfico N°4: Conclusiones e indicadores OKR de Agroexporta SRL.



Fuente: Documentación de Agroexporta SRL

Se elaboró un OKR (objetivos y resultados clave) del área de compras para definir objetivos que ayudan a establecer metas claras y así medir la eficiencia en los procesos de las áreas clave.

Tabla nº 1: OKR

Objetivo anual global	Objetivos del trimestre	Resultados clave	Acciones clave
Optimizar la gestión de compras para reducir costos y asegurar una cadena de suministro eficiente y sostenible.	Implementar un sistema de visualización y análisis de datos.	Lograr que el 80% de los datos de compras se integren y se visualicen en la plataforma seleccionada al final del trimestre.	Tener un registro completo de la base de datos, sin dejar campos vacíos y completar la conexión de las principales fuentes de datos en la plataforma seleccionada.
		Aumentar en un 30% la capacidad del equipo para tomar decisiones basadas en datos mediante el uso de la plataforma de visualización en las reuniones de revisión mensual.	Realizar sesiones de capacitación con un experto para el uso de la plataforma, enfocándose en cómo interpretar visualizaciones para la toma de decisiones.
		Reducir el tiempo promedio para generar reportes de compras en un 50% al automatizar los informes con la nueva plataforma.	Configurar reportes automáticos semanales y personalizables en la plataforma que cubran los KPIs clave, asegurando que el equipo pueda acceder a los datos en tiempo real.
	Consolidar y mantener relaciones con proveedores actuales.	Aumentar la eficiencia en la comunicación con proveedores en un 20% mediante un sistema de seguimiento centralizado de interacciones y pedidos.	Implementar un sistema de gestión de relaciones (CRM) o un tablero de control que registre comunicaciones, reuniones y retroalimentación de proveedores para facilitar un flujo de información efectivo.
		Lograr un alto porcentaje de cumplimiento en las condiciones contractuales acordadas con proveedores (calidad, tiempos de entrega y términos de pago).	Analizar mensualmente indicadores como tiempos de entrega, calidad y cumplimiento de términos y compartir esos resultados con los proveedores para hacer ajustes.
		Fomentar la colaboración en iniciativas de mejora continua con al menos el 50% de los proveedores clave.	Organizar un taller o sesión trimestral de colaboración con los proveedores para identificar áreas de optimización conjunta, como prácticas sostenibles o reducción de costos.
	Aumentar la eficiencia en el proceso de compras	Reducir el tiempo promedio de ciclo de compra en un 20%.	Implementar un sistema de automatización para solicitudes de compras y aprobaciones, y capacitar al equipo en el uso del sistema automatizado.
		Auditar el 100% de los procesos actuales para identificar áreas de mejora.	Realizar una auditoría interna de cada paso del proceso de compras y crear un informe detallado de hallazgos y áreas para optimización.
		Reducir el número de errores en pedidos en un 15%.	Revisar mensualmente con proveedores los errores en pedidos anteriores para identificar patrones y oportunidades de mejora en la comunicación de especificaciones.



Fortalecer el análisis y la planificación de compras para el próximo año	Implementar un sistema de pronóstico de demanda para proyectar necesidades de Insumos con al menos tres meses de antelación.	Integrar datos históricos de ventas y consumo de insumos en la plataforma implementada en el primer trimestre y configurar los parámetros para generar previsiones ; asegurar que el equipo de compras reciba capacitación en su uso.
	Realizar una evaluación de desempeño del 100% de los proveedores y definir mejoras o nuevos contratos.	Diseñar una plantilla de evaluación estandarizada para proveedores en la que contenga criterios de evaluación como puntualidad en las entregas, calidad de los insumos, cumplimiento de términos de contrato, y sostenibilidad.
	Definir un calendario de compras optimizado, asegurando la disponibilidad de Insumos clave.	Crear un plan de compras anual basado en el pronóstico de demanda y coordinar con los proveedores fechas de entrega ajustadas, priorizando insumos críticos y anticipando compras para períodos de alta demanda.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, este cuenta con un tracker de objetivos en el que se puede ir observando el progreso en el cumplimiento de los mismos.

Tabla nº 2: Ejemplo Tracker de Objetivos (OKR), Objetivo 2 para el mes de enero

Objetivo 1 (O1): Implementar un sistema de visualización y análisis de datos.		Criterios de éxito		ENERO				
		Leyenda	Estado	w1	w2	w3	w4	
1	<i>Lograr que el 80% de los datos de compras se integren y se visualicen en la plataforma seleccionada al final del trimestre.</i>	20%	Color					
		15%						
		10%	Data					
		5%						
2	<i>Aumentar en un 30% la capacidad del equipo para tomar decisiones basadas en datos mediante el uso de la plataforma de visualización en las reuniones de revisión mensual.</i>	10%	Color					
		7%						
		5%	Data					
		3%						
3	<i>Reducir el tiempo promedio para generar reportes de compras en un 50% al automatizar los informes con la nueva plataforma.</i>	15%	Color					
		10%						
		5%	Data					
		2%						

Fuente: Elaboración propia.

Este tracker permite hacer un seguimiento semanal del grado de acercamiento a cada uno de los objetivos propuestos. Para ello, plantea para cada resultado clave una semaforización acompañada de posibles avances hacia el logro del mismo. El color verde indica que, en esa semana, se logró llegar a determinado resultado parcial que, en caso de que se repita en las siguientes semanas, llevaría a alcanzar el resultado final esperado. El color celeste



indica que el avance fue bueno, pero no suficiente si se repitiera ese comportamiento en todas las semanas consiguientes (para lograr el resultado deseado al final). El color amarillo significa que hubieron avances pero no fueron significativos, y el rojo que el desempeño fue bastante malo.

En "color" se pinta con el correspondiente color según lo sucedido a la semana y en "data" se detalla el avance valorado o expresado numéricamente.

Con respecto a la vinculación de esta herramienta con la evaluación de desempeño, se recomienda que, para que realmente sea efectiva, los empleados sean involucrados en la fijación de los objetivos y a su vez se comprometan con el uso de los mismos. De nada sirve un OKR planteado sin que todos y cada uno se comprometan, y si no se capacita sobre la importancia de hacer un seguimiento preciso de los avances en el cumplimiento de cada uno de los objetivos. Para poder recompensar a alguien a partir de este sistema, el mismo debería reflejar perfectamente la realidad sobre el desempeño de esa persona.

Sistemas de incentivos: En el caso específico de los operarios que manejan las máquinas agropecuarias, encargadas de la aplicación de agroquímicos en los campos, Agroexporta SRL ha implementado un sistema de premios por calidad basado en dos criterios fundamentales: la eficiencia en el uso de los recursos y la productividad. Estos premios son, entonces, variables según el alcance del logro.

Sistema de información: El sistema de información de Agroexporta SRL está basado en un sistema de gestión ERP ("enterprise resource planning" o planificación de recursos empresariales) que permite la integración total de las actividades productivas del campo con las áreas administrativas, de gestión y de impuestos. Este sistema facilita el flujo eficiente de información entre los distintos departamentos de la empresa, garantizando que las decisiones se tomen sobre la base de datos actualizados. Además, la empresa cuenta con dominios



propios de correo electrónico, lo que mejora la comunicación interna y externa, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información.

Álbor es la empresa proveedora de los sistemas de información de AgroExporta SRL. La versión específicamente diseñada para el sector agrícola es Álbor Agro que integra herramientas especializadas que ayudan a gestionar operaciones agrícolas de manera eficiente.

Dentro de este sistema, existen subsistemas tecnológicos específicos que apoyan las operaciones clave. Uno de los más destacados es una aplicación móvil, que permite a los empleados en el campo cargar órdenes de trabajo en tiempo real. Esta herramienta asegura que las tareas realizadas en las zonas productivas sean monitoreadas y controladas de manera eficiente desde cualquier ubicación, lo que optimiza la coordinación entre los equipos de campo y las oficinas administrativas.

Debido a esta infraestructura tecnológica, Agroexporta SRL logra una gestión más eficiente y precisa de sus procesos, lo que contribuye a mejorar la toma de decisiones y reducir los riesgos operativos y financieros.

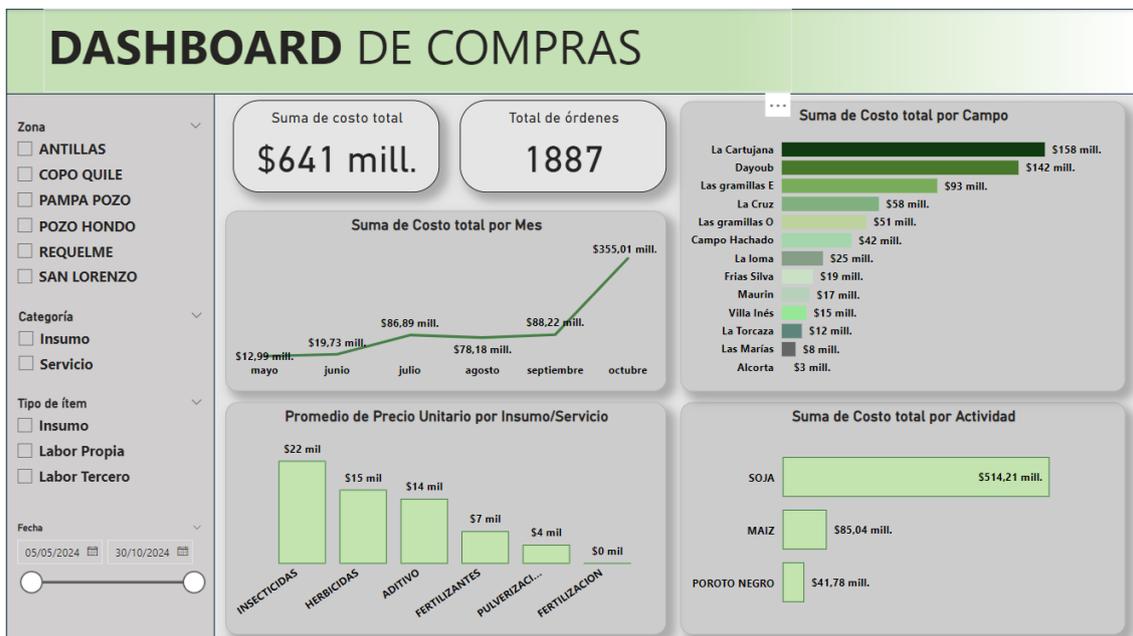
Tableros de control: Esta herramienta es de gran importancia para disponer de información ordenada para el monitoreo y seguimiento de cómo se van dando las cosas en la organización. En esta empresa, se almacenan los datos en tablas y no se les da un orden ni una importancia a las variables más relevantes para una gestión exitosa.

El siguiente dashboard propuesto para Agroexporta SRL se centra en facilitar el seguimiento de los indicadores vinculados a la gestión de costos, uno de los factores clave de éxito de la empresa. Estos indicadores, directamente relacionados con el objetivo anual global del OKR propuesto, permiten monitorear en tiempo real el desempeño en la reducción de costos y eficiencia operativa en el área de compras. Por otro lado, la implementación de este



tablero de control, también permite a la empresa cumplir con el objetivo del primer trimestre (“Implementar un sistema de visualización y análisis de datos”).

Gráfico N°5: Dashboard propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

- Tarjeta: suma de costo total: Esta tarjeta muestra el costo total acumulado de insumos y servicios en el período seleccionado. Este número es importante para tener una visión global de los gastos de compras y poder compararla con presupuestos o períodos anteriores.
- Tarjeta: total de órdenes: Indica la cantidad total de órdenes de compra procesadas. Este dato permite evaluar la carga operativa del departamento de compras y su eficiencia en la gestión de adquisiciones.
- Gráfico de línea: suma de costo total por mes: Este gráfico muestra cómo se distribuyen los costos mensuales a lo largo del período. Esta información es clave para identificar patrones estacionales de gastos o picos en periodos específicos de la cosecha o siembra.
- Gráfico de barras: suma de costo total por actividad: Se muestran los costos de compras por actividad agrícola. Esto permite entender en qué actividades se concentra la mayor



parte del presupuesto, lo cual puede guiar las decisiones en compras de insumos para cada actividad.

- Gráfico de barras: promedio de precio unitario por insumo/servicio: Aquí se analizan los costos unitarios promedio de distintos insumos y servicios. Esta información es útil para identificar insumos de alto costo que pueden requerir negociaciones adicionales con proveedores o la búsqueda de alternativas.
- Gráfico de barras: suma de costo total por campo: A partir de esta visualización es posible ver los costos por campo. Esta visualización permite identificar qué campos están generando mayores costos, posiblemente por su tamaño o por los insumos específicos que requieren, lo que facilita un análisis detallado y comparativo entre diferentes ubicaciones.

Este dashboard proporciona una visión global de los costos de insumos (insecticidas, herbicidas, aditivos y fertilizantes) y servicios (pulverización y fertilización) en las operaciones agrícolas los cuales son aplicados ya sea por labor de sus propios empleados o de terceros. Se puede observar que el costo total para el periodo seleccionado es de \$641 millones, distribuidos en 1920 órdenes de trabajo, lo que da una idea de la magnitud de la gestión en el departamento de compras.

Analizando los costos mensuales, se puede notar un aumento notable en octubre, posiblemente debido a un incremento en las actividades de siembra o adquisición de insumos clave en esa época del año. Esta estacionalidad es común en la agricultura y es importante tenerla en cuenta para planificar compras en periodos de menor demanda y negociar mejores precios.

Al desglosar los costos por actividad, se puede ver que la soja consume la mayor parte del presupuesto, con \$514.21 millones. Esto indica que cualquier reducción en los costos de insumos o eficiencia en el manejo de la soja puede tener un impacto significativo en el



presupuesto general. En cambio, el maíz y el poroto negro representan inversiones menores, lo cual podría permitir redirigir recursos o ajustar las estrategias de compra para estas actividades secundarias.

Otro aspecto a considerar en el costo unitario de los insumos, es que los insecticidas y herbicidas tienen los precios más altos, lo que sugiere que se podría planear estrategias de negociación con los proveedores actuales o buscar proveedores alternativos para reducir estos costos unitarios.

Finalmente, el análisis por campo muestra que La Cartujana y Dayoub son los terrenos donde más se está invirtiendo. Esto podría deberse al tipo de cultivo o a las condiciones específicas de estos campos. Este nivel de detalle da lugar a inspecciones o evaluaciones para entender si se está utilizando de manera eficiente los recursos en cada ubicación.

Toda esta información le permite al gerente administrativo monitorear esta variable clave de éxito y tomar decisiones eficaces a partir de los resultados obtenidos en cada uno de los gráficos y visualizaciones.

4- Sistema de control interactivo:

La empresa posee tanto una estrategia deliberada de expansión, que busca ampliar su producción en todo el NOA, la cual surge del nivel más alto (nivel estratégico) con ciertos aportes de los gerentes de áreas (mandos medios) y se encuentra redactada; y también cuenta con estrategias emergentes, pues los empleados del nivel operativo o de cualquier otro nivel de la empresa pueden aportar sus ideas a medida que se van desarrollando las operaciones. Se hacen reuniones de avance estratégico (RAE) para escucharlos y tenerlos en cuenta en la elaboración de la estrategia. Sin embargo, estas ideas son de aplicación táctica, ya que servirán para tomar decisiones tales como qué se va a cultivar, en qué momento, entre otras.



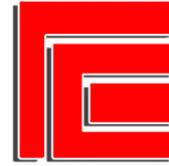
Además, actualmente gran parte de su estrategia se centra en la transformación de su razón social de SRL a SA.

En cuanto a los incentivos subjetivos, se otorgan premios en base a la creatividad de los empleados, incentivando el aporte de ideas. Estos premios no son materiales, sino que consisten en reconocimientos.

Para una buena planificación de la estrategia es necesario analizar el contexto en el que se encuentra la organización. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permitirá identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la misma, así como las áreas de mejora y los aspectos que se pueden aprovechar estratégicamente. A partir de este diagnóstico, se buscará proponer mejoras y estrategias alineadas con el objetivo de optimizar el control de gestión.

Tabla nº 3: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento en el mercado y reputación sólida. - Abastecimiento asegurado gracias a relaciones sólidas con múltiples proveedores. - Utilización de tecnología agrícola innovadora. - Implementación de un sistema que integra el área administrativa y el área operativa (ERP). - Estaciones meteorológicas que sirven para ver las condiciones climáticas del lugar, con la posibilidad de acceder a la información a través de una aplicación telefónica desde cualquier lugar y en tiempo real. -Producción basada en un equilibrio entre lo productivo, social y ambiental. Programas de responsabilidad social empresarial, que buscan mejorar la vida de todos los empleados y la comunidad -Producción de maíz y de soja certificada bajo normas internacionales de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a créditos a tasas bajas, facilitando inversiones estratégicas. - Aprovechamiento de herramientas de análisis y visualización de datos como Power BI, Looker Studios, entre otros para una toma de decisiones efectiva. - Apertura a nuevos mercados gracias a acuerdos comerciales favorables. - Instalación de plantas generadoras de energía.



Debilidades

- Estructura organizacional pequeña frente a la cantidad de maquinaria.
- Escasez de campos propios, la mayoría son arrendados.
- Falta de riego complementario.
- Dependencia de transportistas externos para la logística.
- Falta de formalización en la documentación.

Amenazas

- Competencia intensa con precios más bajos y mayor capacidad de producción.
- Condiciones climáticas adversas que afectan la producción.
- Plagas y enfermedades en los cultivos, por ejemplo, las chicharras en el maíz.
- Existencia de productores con gran avance tecnológico y capital humano especializado.

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar un análisis FODA detallado, es esencial avanzar hacia la creación de estrategias concretas que potencien estos elementos en favor de los objetivos organizacionales. Las estrategias FO, FA, DO y DA permiten estructurar un plan de acción estratégico que maximice las fortalezas, aproveche las oportunidades, minimice las debilidades y mitigue las amenazas. En el caso de Agroexporta SRL, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

Expansión y modernización: Aprovechar el acceso a créditos a tasas bajas y la tecnología agrícola innovadora (maquinarias y estaciones meteorológicas) para realizar inversiones que optimicen la productividad, especialmente en riego complementario y herramientas analíticas.

Exploración de nuevos mercados: Usar la certificación de producción bajo normas internacionales y la reputación sólida para entrar en mercados nuevos que valoren la calidad y sostenibilidad, aprovechando los acuerdos comerciales favorables.

Gestión de datos para la toma de decisiones: Integrar herramientas nuevas como Power BI y Looker Studio, y el sistema ERP ya utilizado para visualizar datos de productividad y clima en tiempo real, optimizando la eficiencia operativa y mejorando la capacidad de respuesta a las condiciones de mercado.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):



Diversificación de cultivos y manejo de riesgos climáticos: Con estaciones meteorológicas y tecnologías avanzadas, planificar la rotación de cultivos e implementar medidas preventivas contra las amenazas climáticas y de plagas, reforzando el cumplimiento de compromisos.

Diferenciación por Sostenibilidad y Calidad: Capitalizar la certificación internacional y los programas de responsabilidad social para diferenciarse de competidores con precios más bajos, destacando la sostenibilidad, trazabilidad y compromiso ambiental de la empresa como elementos de valor agregado en el mercado.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

Acceso a créditos para comprar campos propios: Aprovechar los créditos a tasas bajas para adquirir terrenos, reduciendo la dependencia en campos arrendados y mejorando la estabilidad y planificación a largo plazo de las operaciones agrícolas

Formalización de procesos mediante ERP y análisis de datos: Aprovechar herramientas de análisis y visualización como Power BI y el ERP para formalizar y digitalizar la documentación, mejorando la organización interna y el seguimiento de cada proceso.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

Optimización de uso de maquinaria: Desarrollar un programa de mantenimiento y planificación de uso eficiente de la maquinaria para hacer frente a la escasez de recursos humanos especializados y evitar interrupciones en producción, especialmente frente a la competencia que cuenta con mayor capacidad de producción.

Reducción de dependencia en transportistas externos: Establecer contratos con múltiples transportistas o desarrollar una flota propia, de ser viable, para disminuir la debilidad en logística ante la competencia y asegurar un servicio de transporte confiable, especialmente en temporadas de alta demanda.



Fortalecimiento de capital humano: Capacitar al equipo en el manejo de nuevas tecnologías para reducir la brecha frente a competidores con capital humano especializado, aumentando la efectividad de las operaciones y el manejo de cultivos.

Control estricto y prevención de plagas: Crear un programa preventivo de plagas y enfermedades, mediante el uso de tecnología de monitoreo, para enfrentar el riesgo de plagas como las chicharras. Esto contribuirá a mantener la salud de los cultivos arrendados y en lo posible, minimizar la amenaza de plagas.

Recomendaciones

Para implementar las herramientas propuestas, se plantea el siguiente plan de acción que puede llevar a cabo la empresa con el objetivo de mejorar su control de gestión y efectividad estratégica. Los pasos a seguir son:

1. Formalización de la Visión, Misión y Valores : redactar y comunicar oficialmente una visión y misión claras que definan los objetivos a largo plazo y el compromiso de la empresa con sus empleados, clientes y el entorno, con el objetivo de alinear a todos los miembros de la organización en torno a estos principios, usando estos elementos como guías para la toma de decisiones.

2. Mejorar el sistema de control y diagnóstico con indicadores clave y tableros de control: Implementar un tablero de control en Power BI para el área de compras y otros departamentos clave, con indicadores que incluyan costos, eficiencia operativa y control de inventario para asegurar que la alta dirección pueda monitorear la ejecución de la estrategia en tiempo real y responder a desviaciones con agilidad.

3. Desarrollo de un Sistema OKR en todas las áreas clave: Expandir el sistema OKR actual para estructurar objetivos trimestrales y anuales en cada departamento, realizando seguimientos de resultados clave y promoviendo autoevaluaciones. El fin de esto es establecer



un marco de metas claras y medibles que facilite la colaboración entre departamentos y fomente la responsabilidad individual.

4. Implementación de procesos formales de planificación estratégica: Crear un proceso de planificación estratégica formal, que incluya análisis FODA, carteras de iniciativas y mapas estratégicos con el fin de mejorar la capacidad de respuesta a cambios en el mercado y el entorno mediante una estrategia deliberada y otras emergentes.

5. Capacitación y desarrollo de habilidades en el uso de sistemas de control: Realizar sesiones de capacitación para el equipo en el uso de Power BI, OKR y otras herramientas de control de gestión. Garantizar que el equipo tenga las habilidades para usar de manera efectiva estas herramientas, optimizando la toma de decisiones basada en datos.

6. Evaluación y mejora del sistema de incentivos: revisar y formalizar el sistema de incentivos para garantizar que esté alineado con los objetivos estratégicos y de control de gestión. Así se lograría incrementar la motivación y retención de talento en función de los resultados logrados, sin penalizar el establecimiento de objetivos ambiciosos.

7. Automatización y optimización del proceso de compras: Automatizar el proceso de compras para reducir errores y tiempos de ciclo, utilizando un CRM o un tablero de control de relación con proveedores para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y reducir costos en las transacciones de compra.

8. Fortalecimiento del Control de Costos y Análisis de Variaciones Presupuestarias: Establecer un sistema para analizar variaciones presupuestarias y controlar los costos en función de la productividad y los indicadores financieros.

9. Desarrollo de estrategias FO, FA, DO y DA basadas en el análisis FODA: Aplicar las estrategias identificadas en el análisis FODA para potenciar fortalezas, aprovechar



oportunidades, minimizar debilidades y mitigar amenazas. De esta forma, se podría maximizar el potencial competitivo de la empresa y mejorar su resiliencia en un entorno cambiante.

Este plan de acción establece una base sólida para que Agroexporta SRL optimice sus prácticas de control de gestión, garantizando así una alineación estratégica que le permita mantener y mejorar su competitividad en el sector agropecuario.

Conclusiones

En conclusión, los resultados de este estudio en Agroexporta SRL reflejan tanto logros significativos como áreas con oportunidades de mejora en su sistema de control de gestión. Se han logrado avances en el diagnóstico de las herramientas de control de gestión existentes y en la identificación de sus principales carencias y fortalezas. Este diagnóstico permitió establecer una visión detallada de cómo cada sistema de control —creencias, límites, control y diagnóstico, control interactivo e información— influye en el desempeño general de la empresa.

En cuanto al primer objetivo específico, que era identificar y diagnosticar las herramientas de control actualmente implementadas, se cumplió satisfactoriamente. Se logró evaluar su papel en los procesos operativos y detectar la falta de formalización en ciertos elementos estratégicos, como la misión y visión de la empresa. Esto fue esencial para entender la alineación de los valores y objetivos de la organización y para reconocer cómo una estructura más formal podría optimizar el funcionamiento interno y externo de Agroexporta SRL.

El segundo objetivo, desarrollar un tablero de control a través de Power BI para el área de compras, fue alcanzado. Se diseñó una propuesta detallada que incluye métricas y visualizaciones clave, las cuales ofrecen a la empresa un sistema estructurado para realizar un seguimiento eficiente del desempeño en esta área crítica. Aunque aún falta la implementación



en la práctica, el diseño propuesto brinda un camino claro para fortalecer la toma de decisiones en el área de compras y mejorar la gestión de los recursos.

Respecto al tercer objetivo, crear un sistema OKR alineado con las necesidades del área de compras, también se alcanzó en gran medida. Se diseñaron objetivos y resultados clave que guían las metas trimestrales y anuales, proporcionando una estructura clara y un enfoque para que el equipo de compras pueda medir su efectividad y alinearse mejor con los objetivos estratégicos de Agroexporta SRL. Sin embargo, para que este sistema sea efectivo a largo plazo, será crucial fomentar la participación de los empleados en la fijación de metas y promover un compromiso constante con el seguimiento de los avances.

En resumen, el trabajo cumplió con sus objetivos al brindar a Agroexporta SRL una evaluación exhaustiva de su sistema de control actual y una hoja de ruta para implementar herramientas adicionales.



Referencias

Alvarado y García (2008).

Roberto Hernández Sampieri y Christian Paulina Mendoza Torres (2018). *Metodología de la Investigación*.

Münch (2010). *Técnicas de control*.

Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan(2008). *Sistemas de control de gestión*.

Robert N. Anthony (1965). *Sistemas de planificación y control: un marco para el análisis*.

Milgrom, P., & Roberts, J., (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall.

John Doerr (2019). *Mide lo que importa*.

Ballvé Alberto (2008). *Tablero de control*.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>