



# TRABAJO DE CAMPO

*Limonlandia S.A.*

CONTROL DE GESTION



**INTEGRANTES:**

BERNAL, FRANCISCO;  
FARIAS, MARIA VICTORIA  
HAIDAR, DAIANA  
NAESSENS, IRINA

TILCA MATTEUCCI, FLORENCIA LUCIA.





## Contenido

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                  | 2  |
| INTRODUCCIÓN .....                                             | 3  |
| SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....                                   | 4  |
| PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....                               | 5  |
| OBJETIVO GENERAL.....                                          | 5  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                     | 6  |
| MARCO METODOLÓGICO.....                                        | 6  |
| MARCO TEÓRICO .....                                            | 8  |
| APLICACIÓN Y DESARROLLO.....                                   | 10 |
| Palancas y sistemas de Simons: .....                           | 10 |
| Sistema de creencias: .....                                    | 10 |
| Sistema de límites: .....                                      | 12 |
| Sistema de control y diagnóstico: .....                        | 13 |
| Sistema de control interactivo: .....                          | 16 |
| PROPUESTAS DE APLICACIÓN .....                                 | 17 |
| Palancas de Simons: .....                                      | 17 |
| Análisis FODA .....                                            | 18 |
| ESTRATEGIAS CRUZADAS DEL ANALISIS FODA .....                   | 21 |
| Análisis de Ishikawa o “espina de pescados” .....              | 23 |
| Cambios en el organigrama.....                                 | 25 |
| INDICADORES .....                                              | 27 |
| PRESUPUESTO MAESTRO LIMONLANDIA S.A. ....                      | 31 |
| MAPA ESTRATÉGICO LIMONLANDIA SA - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... | 32 |
| OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR) .....                          | 34 |
| CONCLUSIÓN .....                                               | 38 |
| APENDICE .....                                                 | 40 |
| Anexo: .....                                                   | 40 |
| REFERENCIAS.....                                               | 40 |



## **TRABAJO DE CAMPO – CONTROL DE GESTION**

### **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA CITRÍCOLA**

#### **“LIMONLANDIA S.A.”**

**INTEGRANTES:** Bernal, Francisco; Farias, Maria Victoria; Haidar, Daiana; Naessens, Irina; Tilca  
Matteucci, Florencia Lucia.

#### **RESUMEN**

En la campaña 2024/25, la industria citrícola argentina enfrenta desafíos inéditos: la exportación de limón y sus derivados experimenta una caída marcada, tanto en los volúmenes producidos como en los precios FOB promedio. Mientras que hace diez años el limón fresco argentino se exportaba a unos USD 1.131 por tonelada, en 2024 ronda apenas los USD 581 demostrando una caída notable. Además, las exportaciones totales de la cadena de valor del limón alcanzaron en 2024 los USD 512 millones, de los cuales apenas el 19,3 % correspondió a fruta fresca. Esta contracción en precios y volúmenes, sumada a una producción estimada a la baja del 4,8 % para la campaña 2024/25, obliga a repensar las estrategias del sector para mantener rentabilidad y competitividad.

En este contexto Limonlandia SA, es reconocida por su capacidad de adaptación, su enfoque en la innovación y su compromiso con la calidad. Si bien cuenta con una fuerte tradición familiar y una destacada posición en el mercado, no está exenta de los impactos del



entorno externo: la caída de precios internacionales, las condiciones climáticas y la creciente competencia global ponen en crisis su sostenibilidad y desempeño financiero.

El presente trabajo tiene como propósito analizar, desde la perspectiva del Control de Gestión, cómo una empresa como Limonlandia puede enfrentar los desafíos actuales de la industria citrícola.

**Palabras Clave:** control de gestión, competitividad, gestión estratégica, industria citrícola, rentabilidad.

## **INTRODUCCIÓN**

La fundación de LIMONLANDIA SA se remonta a los años 30's, cuando una familia se instaló en la zona norte de Tucumán e inició el cultivo de cítricos dulces.

En 1965, uno de los integrantes de la segunda generación incorporó la primera máquina para la extracción de aceite esencial de limón, dando inicio a la actividad industrial. Desde entonces, Limonlandia se consolidó como una empresa dedicada a la explotación integral del limón, alcanzando proyección internacional y convirtiéndose en un referente de la actividad.

Su centro productor y oficinas administrativas se encuentran cerca de la capital tucumana, en una región estratégica para la limonicultura. La combinación de tecnología de primer nivel, excelencia en el servicio y condiciones agroecológicas especiales sostienen el prestigio y la calidad que caracterizan a la compañía.





---

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Limonlandia S.A., empresa citrícola con una trayectoria consolidada en la producción y exportación de fruta fresca y derivados, no es ajena a las tensiones que atraviesa el sector. La caída sostenida de los precios internacionales del limón, la reducción del volumen exportado y las mayores exigencias de los mercados externos condicionan su desempeño económico. Sin embargo, más allá de las presiones externas, la organización enfrenta una serie de problemáticas internas que profundizan los desafíos actuales y ponen en riesgo su capacidad competitiva.

Durante la campaña 2024 múltiples dificultades operativas y productivas afectaron los resultados de la empresa. Se registraron demoras en la implementación de mejoras e intervenciones técnicas, lo que retrasó el inicio de la campaña y comprometió la planificación productiva. A esto se sumaron fallas que generaron un alto nivel de retorno de fruta y problemas de clasificación durante toda la temporada. Se observó un incremento en la incidencia de enfermedades respecto del año anterior, incluso en lotes que antes no habían presentado complicaciones, lo cual derivó en mayores porcentajes de descarte y dificultades para alcanzar los estándares exigidos por ciertas marcas y clientes. La aparición de podredumbre amarga en el empaque afectó la llegada a destino en mercados internacionales.

Estas problemáticas no solo reducen el rendimiento operativo y la eficiencia del empaque, sino que también generan pérdidas económicas, mayores rechazos comerciales, tensiones logísticas y desgaste del capital humano. En conjunto, condicionan la capacidad de la



---

empresa para sostener márgenes de rentabilidad en un contexto donde la competitividad está directamente vinculada con la calidad, la eficiencia y el cumplimiento normativo.

En este escenario, resulta indispensable fortalecer los mecanismos de planificación, control y seguimiento de los procesos críticos. La ausencia de herramientas de gestión estratégica limita la detección temprana de desvíos y dificulta la toma de decisiones oportuna. Esta situación evidencia la necesidad de aplicar herramientas de Control de Gestión que permitan mejorar la eficiencia operativa, reducir pérdidas, optimizar recursos y sostener la posición competitiva de Limonlandia en el mercado internacional.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué sistemas y mecanismos de control de gestión utiliza actualmente Limonlandia para monitorear y gestionar la problemática de la exportación de limones?
2. ¿Qué indicadores estratégicos resultan relevantes para evaluar el desempeño de la empresa frente a la caída de precios internacionales?
3. ¿Cómo la implementación de un Cuadro de Mando Integral y un Mapa Estratégico podrían mejorar la toma de decisiones, la eficiencia y la competitividad de Limonlandia SA en el mercado global?

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer y diseñar las herramientas de control de gestión que contribuyan a mejorar la gestión de Limonlandia SA en la actual crisis en la exportación de limones.



---

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar la situación actual de Limonlandia SA en relación con su estructura organizacional, procesos internos y sistemas de control existentes, identificando fortalezas y debilidades frente al escenario exportador.
2. Proponer herramientas de análisis estratégico (FODA, palancas de control, indicadores) para comprender los factores internos y externos que afectan la competitividad de la empresa en el mercado internacional del limón.
3. Diseñar un Mapa Estratégico que permita gestionar planes de acción que articulen objetivos, indicadores y metas en las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

### **MARCO METODOLÓGICO**

El trabajo adopta un enfoque cualitativo–descriptivo, dado que se centra en comprender y analizar la situación actual de la empresa Limonlandia SA a través del estudio de sus procesos internos, su estructura organizacional y sus mecanismos de control de gestión. Según Hernández Sampieri (2022), el enfoque cualitativo busca interpretar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y su contexto. En este sentido, el análisis se orienta a identificar las prácticas de control de gestión implementadas por la empresa, sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades de mejora que permitan incrementar su competitividad.



Es descriptiva porque detalla las características, políticas y procedimientos de gestión de Limonlandia S.A., así como los indicadores de desempeño relevantes para su control operativo y estratégico. Es aplicada porque los resultados se orientan a la propuesta de mejoras concretas, tales como la implementación de un Cuadro de Mando Integral y un Mapa Estratégico, con el propósito de optimizar la toma de decisiones y la eficiencia empresarial. De acuerdo con Arroyo (2021), los estudios aplicados combinan el diagnóstico organizacional con la generación de propuestas de intervención o mejora,

El diseño es no experimental y transversal. No se manipulan variables, sino que se observan los fenómenos tal como ocurren en el contexto organizacional. Es transversal porque el análisis se realiza en un período determinado (campana 2024/2025), lo que permite examinar el estado actual de la empresa en un momento específico del tiempo.

La recolección de datos se realiza mediante:

- Observación directa y revisión documental, a partir del acceso a informes internos, políticas de gestión, organigrama y registros de producción.
- Análisis de indicadores productivos y comerciales del período 2021–2024, lo que permite evaluar el rendimiento y las tendencias de desempeño.

Estas técnicas permiten triangular la información cualitativa y cuantitativa, fortaleciendo la validez del diagnóstico, tal como recomienda Hernández Sampieri (2022) para estudios de campo en organizaciones.





---

## MARCO TEÓRICO

Mediante la recopilación de antecedentes, teorías y conceptos funciona como un sustento conceptual enfocado en fundamentar la investigación proporcionando el soporte necesario para desarrollar el trabajo y descubrir el problema de estudio, guiando al investigador al proporcionar un cuerpo de criterios para comprender el tema, contextualizar el problema y definir la terminología clave.

### Palancas de Control (Simons)

Desde una perspectiva moderna, Simons (1995) plantea que los sistemas de control deben equilibrar la tensión entre la necesidad de innovación y la necesidad de control. Para ello, introduce el concepto de **palancas de control**, conformadas por sistemas de creencias, límites, diagnóstico e interactivos. Estas palancas permiten gestionar la estrategia a través de la comunicación de valores, la definición de límites, el seguimiento de los resultados y la participación de los directivos, mediante cuatro palancas esenciales:

- Sistemas de creencias: Transmiten los valores, la misión y el propósito de la empresa.
- Sistemas de límites: Establecen los límites de lo que no se debe hacer, definiendo las zonas de riesgo.
- Sistema de control diagnóstico: Miden el desempeño y comparan los resultados con los objetivos.
- Sistema de control interactivo: Se centran en la estrategia, el aprendizaje y en la participación activa de la dirección en la toma de decisiones.



---

### Estrategias

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), según Weihrich (1982), es una herramienta estratégica clave que permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización. Este diagnóstico facilita la definición de estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) que aprovechen las fortalezas y oportunidades, o las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) para minimizar debilidades y evitar amenazas, siendo un paso esencial dentro del proceso de control de gestión

### Indicadores

Los indicadores de gestión son, de acuerdo con Amat (2018), instrumentos que convierten los datos en información útil para la toma de decisiones. Son una herramienta cuantitativa o cualitativa que proporciona una señal, medida o información observable sobre una situación, actividad o resultado, permitiendo monitorear, evaluar y guiar la toma de decisiones. A través de su monitoreo continuo, los indicadores permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos, detectar desviaciones y fomentar la rendición de cuentas. En ese sentido, su correcta selección y seguimiento son esenciales para garantizar la efectividad del control.

### Mapa Estratégico

Kaplan y Norton (1996) introducen el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta que traduce la estrategia organizacional en objetivos concretos distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque permite mantener una visión equilibrada del desempeño organizacional, integrando tanto los resultados financieros como los factores que los impulsan. El Mapa Estratégico,



propuesto por los mismos autores, visualiza las relaciones de causa y efecto entre los distintos objetivos, facilitando la comunicación y comprensión de la estrategia en todos los niveles de la empresa.

## **APLICACIÓN Y DESARROLLO**

### **Palancas y sistemas de Simons:**

A continuación, detallamos los sistemas, palancas y herramientas que encontramos en la empresa basándonos en la teoría de Simons.

### **Sistema de creencias:**

Los sistemas de creencias de Limonlandia SA giran en torno a la tradición familiar, la sustentabilidad, la innovación, la calidad, el respeto y la honestidad. Entre las herramientas para detectar esta palanca en las redes y página web de la empresa, encontramos detalladas su misión, visión y valores que citamos a continuación:

- Misión: “Somos una empresa agroindustrial, produciendo sustentablemente limón y sus derivados, desde el campo para el mundo.”
- Visión: Modernizar nuestra producción para desarrollarnos sustentablemente en el cultivo del limón y la industrialización de sus derivados. Lograr ser reconocidos en el mundo por nuestra calidad, eficiencia e innovación, alcanzada por un crecimiento pujante y responsable en la comunidad que nos alberga.
- Valores fundamentales:



- 
- Integridad: Es prioritaria y fundamental una conducta honesta.
  - Respeto: Construimos y fomentamos relaciones basadas en la consideración personal y profesional.
  - Compromiso: Desarrollamos una gestión de negocio basada en la mejora continua, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores.
  - Confianza: Basada en nuestra vasta experiencia y larga trayectoria en la actividad citrícola (más de 50 años), y la integridad corporativa que se expresa en el firme propósito de cumplir todos los compromisos asumidos.
  - Creatividad: Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad, ingenio y coraje los recursos disponibles.

En cuanto a aspectos a destacar de su sistema de creencias, nos dejan ver los siguientes aspectos:

- Tradición familiar y legado: Desde 1935, la empresa pone en valor su identidad como compañía familiar en su tercera generación, transmitiendo solidez, continuidad y compromiso.
- Sustentabilidad como eje estratégico: Su misión está atravesada por la protección del medioambiente, uso responsable de recursos, reforestación y economía circular.



- 
- Calidad e innovación: Se comprometen a entregar productos de excelencia, con certificaciones internacionales y tecnología de punta.
  - Desarrollo comunitario: Relación con la comunidad y con instituciones académicas para fomentar investigación, empleo y bienestar social.
  - Cultura de mejora continua: La implementación de un sistema de gestión integrado (calidad, ética, medioambiente) refleja la búsqueda de perfeccionamiento constante.

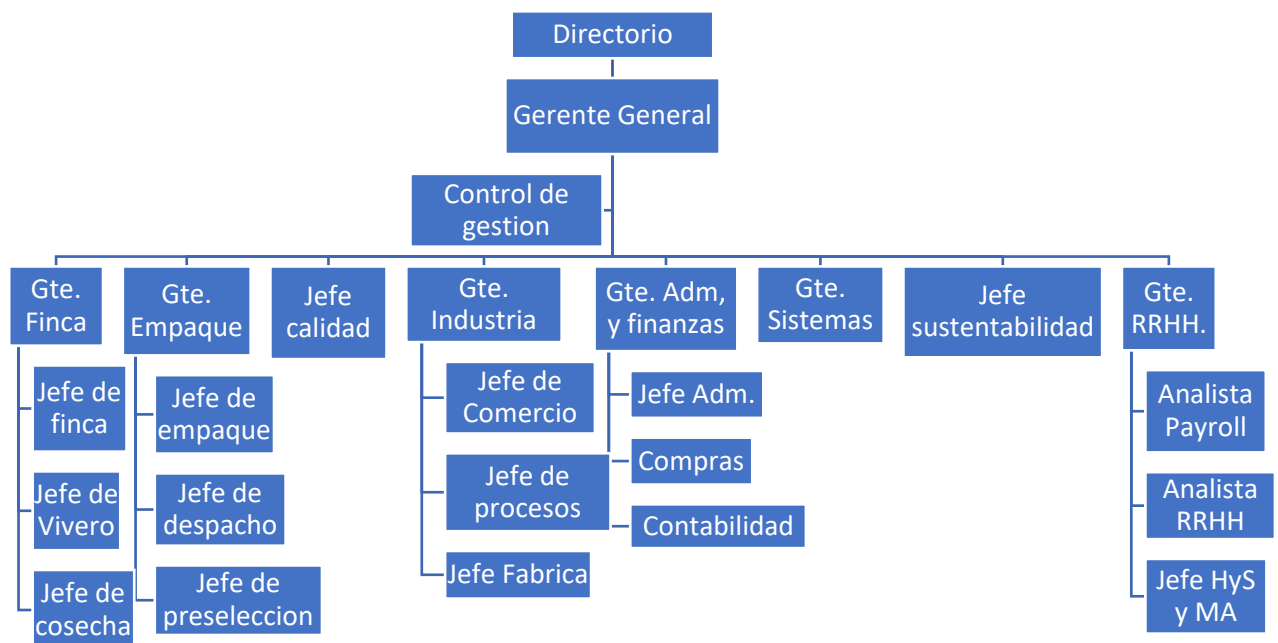
#### **Sistema de límites:**

En este aspecto, existen sistemas de límites tanto propios de la empresa como externos que conllevan tanto normas de regulaciones nacionales como internacionales. Los mismos fueron obtenidos a través de entrevistas con colaboradores y son mencionados a continuación:

- Código de Ética y Conducta: Limonlandia SA considera la Integridad como el más alto de los valores. Poseen un Código de Ética y Conducta está conformado por los Valores, los Principios Éticos, las Normas de Conducta y el Compromiso General con el Desarrollo Sostenible; que orientan la actuación de todas las personas que forman parte de la empresa.
- Certificaciones internacionales: Cuenta con certificaciones de sustentabilidad, agrícolas, seguridad alimentaria industrial y transparencia ética y social. Estas son: GLOBAL GAP, FSCC2200, Kosher, Halal, NOP, GRASP, SEDEX, entre otras

- Límites regulatorios del mercado internacional: Cumplimiento de requisitos fitosanitarios, arancelarios y legales que condicionan exportaciones.
- Organigrama definido: Posee la estructura organizacional muy bien definida y, debido a la envergadura de la empresa, la misma es muy extensa. Por esta razón, a modo práctico, decidimos hacer una simplificación del mismo, basándonos en la estructura original de la organización.

**Figura 1:** Organigrama “Limonlandia S.A.”



Fuente: Adaptación organigrama de Limonlandia S.A.

#### Sistema de control y diagnóstico:

A manera directa como un gran indicador de Control y diagnóstico, se pudo encontrar que en Limonlandia, existe una Política de Gestión Integrada, y de manera indirecta, se





obtuvieron las políticas intrínsecas de la actividad que realizan, la tecnología que utilizan y su compromiso con la sustentabilidad.

- Política de Gestión Integrada: Con esta política, busca asumir el compromiso de implementarlo con transparencia y responsabilidad, garantizando un ambiente saludable y seguro en cada lugar de trabajo y para la comunidad donde desarrolla sus actividades, manteniendo al mismo tiempo, un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales. En el contexto, se comprometen y citamos:

- ☐ Producir alimentos de calidad e inocuos, que cumplan con los requisitos legales nacionales, de los países donde operamos y aquellos acordados con nuestros clientes.

- ☐ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sus expectativas actuales y futuras, proporcionándoles siempre productos Inocuos y de Calidad.

- ☐ Mantener una comunicación interna y externa eficaz con todas las partes interesadas.

- ☐ Promover la seguridad y protección de la salud de todos los miembros de la empresa, mediante la prevención de lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo.

- ☐ Brindar los recursos necesarios para mantener y mejorar las competencias de nuestros equipos de trabajo en busca del crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.



---

☐ Contribuir a la protección del medio ambiente, procurando un desarrollo sostenible integral y dinámico que garantice una mejor calidad de vida en la comunidad, buscando prevenir y minimizar impactos ambientales negativos.

☐ Impulsar y sostener la mejora continua del Sistema de Gestión Integrado estableciendo el marco de referencia donde poder evaluar de manera objetiva y sistemática el alcance de nuestros objetivos.

- Trazabilidad y control de producción: Diferenciándose para 2 sectores relevantes en su producción:

☐ En el vivero, garantizan la genética y calidad de los plantines mediante certificaciones y control de trazabilidad. Además, utilizan fertirriego eficiente que posibilita ajustes nutricionales precisos.

☐ En las fincas, se aplican rigurosos planes culturales auditados y certificados, y se realizan monitoreos fitosanitarios y nutricionales. Esto refleja un diagnóstico constante del estado de las plantaciones.

- Control tecnológico y automatización: En el empaque, cuentan con una moderna línea robotizada con selección electrónica, lo cual permite asegurar estándares de calidad adaptados a los requisitos de cada cliente. Esto constituye un control automatizado y diagnóstico de calidad durante el proceso.

- Sustentabilidad y monitoreo ambiental: La empresa manifiesta que ya han calculado y conocen su propia huella ecológica, lo cual indica un diagnóstico ambiental formalizado. Además, promueven el manejo circular, uso responsable de insumos,



protección forestal y biodiversidad, así como alianzas estratégicas que implican seguimiento y control ambiental continuo.

#### **Sistema de control interactivo:**

En Limonlandia, el Sistema de Control Interactivo se da principalmente en la interacción estratégica con clientes, universidades, certificadoras y la dirección familiar, donde la empresa no solo controla, sino que aprende, innova y ajusta su rumbo estratégico en tiempo real.

- Relación con clientes internacionales: La empresa desarrolla productos y procesos adaptados a la medida de clientes de distintos mercados, esto implica conversaciones estratégicas permanentes con el mercado, y la necesidad de ajustar procesos productivos e industriales según demandas cambiantes.
- Alianzas con universidades y centros de investigación: Mantienen vínculos con instituciones académicas para proyectos de innovación y mejora. Estos espacios funcionan como plataformas de aprendizaje y exploración de nuevas tecnologías o prácticas agrícolas/industriales.
- Innovación en sustentabilidad: Ejemplo: cálculo y gestión de huella ecológica, implementación de captación de agua de lluvia, replantación, economía circular. Estas iniciativas no se limitan a “cumplir” estándares, sino que requieren experimentación, aprendizaje y revisión constante en diálogo con equipos técnicos y externos.



Cabe destacar que Limonlandia SA posee sistemas de desarrollo propio para la recolección y análisis de los datos, específicamente elaborados e implementados según las necesidades de cada sector.

## **PROPUESTAS DE APLICACIÓN**

### **Palancas de Simons:**

- Sistema de Creencias: Potenciar el relato institucional como marca-país. Por ejemplo: “Somos embajadores del limón argentino”.
- Sistema de Límites: Si bien existe un código de conducta, proponemos que haya un régimen de sanciones, ya que no existe en la empresa. Con esto lograra crear un verdadero impacto en sus trabajadores e internalizar en ellos sus valores.
- Sistema de Control y Diagnóstico: En este sistema, podemos sugerir para su amenaza más incontrolable: plagas y/o clima. Una sugerencia sería un sistema de alertas tempranas, en la cual pueda tomar ciertos parámetros ambientales que ayuden a determinar estas posibles amenazas y así, poder estar preparados ante ellas.
- Sistema de Control Interactivo: Una propuesta audaz que proponemos es un comité interno de innovación y/o sustentabilidad que involucren mandos medios y a la alta gerencia para poder fomentar el empowerment. Otra propuesta, sería un sistema de incentivos para los cosechadores, seleccionadoras y demás colaboradores que estén involucrados en la producción, para así darles objetivos alcanzables y lograr una mayor productividad.



## Análisis FODA

### **Cuadro 1:** Análisis FODA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Control integral de producción</li> <li>● Innovación tecnológica y gran capacidad instalada</li> <li>● Trayectoria y experiencia familiar en el sector citrícola</li> <li>● Código de ética y Certificaciones de calidad y sustentabilidad</li> </ul> | <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dependencia de un solo producto básico</li> <li>○ Retrasos en implementación de mejoras y mantenimiento</li> <li>○ Escasa visibilidad de estrategias digitales</li> <li>○ Coherencia sustentable</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Expansión de mercados internacionales</li> <li>● Desarrollo de productos con valor agregado</li> <li>● Economía circular y nuevas tendencias en sostenibilidad</li> <li>● Alianzas estratégicas e innovación</li> </ul>                            | <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios climáticos y sanitarios</li> <li>● Creciente competencia internacional</li> <li>● Exigencias regulatorias más estrictas</li> <li>● Costos tecnológicos y operativos crecientes</li> </ul>              |

*Fuente: Creación propia*

### **FORTALEZAS:**

- Control integral de producción: La empresa abarca todo el ciclo productivo del limón, desde el vivero y finca hasta el empaque, industrialización y exportación.



- Innovación tecnológica y gran capacidad instalada: Dispone de una moderna línea robotizada de empaque y plantas industriales avanzadas, exportando a más de 20 países.
- Trayectoria y experiencia familiar en el sector citrícola: Con origen en los años 30 y actualmente dirigida por la tercera generación, aporta experiencia y solidez.
- Código de ética y Certificaciones de calidad y sustentabilidad: Posee un sistema de gestión integrado orientado a calidad, inocuidad, estándares éticos, respeto al medioambiente y desarrollo sostenible como eje estratégico, además de contar con certificaciones relevantes como GLOBAL GAP, FSCC2200, Kosher, Halal, NOP, SGF, GRASP, SEDEX, entre otras, elevando su competitividad.

#### **DEBILIDADES:**

- Dependencia de un solo producto básico: Su actividad principal es el limón y sus derivados, lo que implica alta vulnerabilidad ante fluctuaciones de precio, clima, enfermedades o plagas o aumento de descarte por enfermedades, golpes y defectos
- Retrasos en implementación de mejoras y mantenimiento técnico, que afectan la planificación de campañas.
- Escasa visibilidad de estrategias digitales: No se identifica una presencia digital robusta más allá de redes sociales y su sitio web; no se menciona comercio electrónico ni marketing digital avanzado.



---

- Coherencia sustentable: Si bien, tanto en la plantación, cosecha, preselección y selección son líderes en las prácticas sustentables, no transmiten esos mismos valores al resto de la organización de manera consistente.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Expansión de mercados internacionales: Puede profundizar su presencia en mercados actuales o ingresar a nuevos destinos donde la demanda de cítricos o procesos certificados esté en crecimiento.
- Desarrollo de productos con valor agregado: Tomando como iniciativa el incremento del interés por productos saludables incorporando nuevas líneas de productos orgánicos, esencias premium, o ingredientes para cosmética y alimentos funcionales y derivados naturales.
- Economía circular y nuevas tendencias en sostenibilidad: Aprovechar subproductos como cáscara deshidratada, aceites esenciales para otros usos (cosmética, aromaterapia, detergentes).
- Alianzas estratégicas e innovación: Expandir acuerdos con entidades académicas, centros de investigación y organizaciones del rubro para impulsar la innovación con tecnologías más eficientes incorporando nuevos procesos, servicios tercerizados y productos que permitan mejorar el rendimiento y ampliar la cartera de clientes.

#### **· AMENAZAS:**





- Cambios climáticos y sanitarios: Eventos extremos (heladas, sequías, plagas, etc.) pueden afectar la producción.
- Creciente competencia internacional: Otros países productores de cítricos con menores costos o mayor escala podrían amenazar su cuota de mercado, la volatilidad en los precios internacionales agrícolas pueden impactar en la rentabilidad.
- Exigencias regulatorias más estrictas: Requisitos sanitarios y arancelarios cada vez más exigentes podrían entorpecer exportaciones hacia ciertos destinos.
- Costos tecnológicos y operativos crecientes: Mantener líneas robotizadas, certificaciones y calidad constante implica costos crecientes a lo largo del tiempo.

#### **ESTRATEGIAS CRUZADAS DEL ANALISIS FODA**

##### **1. FO (Fortalezas + Oportunidades)**

Usar las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas:

- Aprovechar la capacidad industrial y tecnológica para incrementar la producción de derivados cítricos, orientados a mercados con demanda creciente.
- Capitalizar la experiencia exportadora y certificaciones para ingresar a nuevos mercados internacionales y diversificar destinos.
- Apoyarse en la cultura de calidad e innovación para implementar procesos más eficientes (ej.: mejoras en secado, calibración y empaque).



- Utilizar los objetivos 2025 como ventaja competitiva, alineando sustentabilidad y eficiencia con tendencias globales.

## **2. DO (Debilidades + Oportunidades)**

Superar debilidades internas aprovechando oportunidades del entorno:

- Implementar indicadores y control de gestión para reducir descarte y mejorar el rendimiento operativo del empaque.
- Capacitar al personal para acelerar la adaptación a los nuevos estándares de exportación y procesos tecnológicos.
- Incorporar mejoras técnicas pendientes (como las del calibrador y túnel de secado) para asegurar aumentos de eficiencia proyectados.
- Fortalecer el vínculo con proveedores para prevenir enfermedades y defectos que impactan en la calidad.

## **3. FA (Fortalezas + Amenazas)**

Usar fortalezas para reducir o neutralizar amenazas externas:

- Aprovechar la capacidad tecnológica y certificaciones para responder mejor a estándares internacionales más exigentes.
- Usar la experiencia comercial y trayectoria para renegociar mercados menos rentables y priorizar segmentos de mayor valor agregado.



---

- Apoyarse en la sustentabilidad (reducción de agua, químicos) como diferencial frente a competidores globales.

- Optimizar procesos internos para compensar la caída de precios internacionales con mayor eficiencia operativa.

#### **4. DA (Debilidades + Amenazas)**

Reducir debilidades para minimizar los riesgos externos:

- Mejorar la planificación y mantenimiento preventivo para evitar retrasos en campañas y reducir el impacto económico.

- Desarrollar sistemas de control de calidad más estrictos para evitar rechazo en el destino y preservar la reputación internacional.

- Disminuir el porcentaje de descarte mediante capacitación, control sanitario y coordinación con proveedores.

- Implementar herramientas de control de gestión e indicadores clave para prevenir pérdidas en contextos de baja rentabilidad.

#### **Análisis de Ishikawa o “espina de pescados”**

Revela que el problema central de la "Disminución de la Rentabilidad y la Competitividad Global" de Limonlandia S.A. es el resultado de una interacción compleja entre presiones externas del mercado y debilidades críticas en los procesos y la gestión interna. El

diagrama organiza las causas (espinas menores) que contribuyen al efecto central (la cabeza del pez), agrupándolas en categorías principales (espinas mayores) derivadas del análisis de la empresa.

**Figura 2:** Diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa



*Fuente: Creación propia*

El diagrama evidencia que la baja competitividad y rentabilidad de Limonlandia S.A. se origina en una combinación de factores internos operativos y condiciones externas del entorno.

En el plano interno, los altos niveles de descarte y las ineficiencias del empaque no se deben a una carencia de capacitación del personal, que de hecho recibe formación continua, sino a demoras en el mantenimiento, fallas técnicas, problemas de planificación y falta de indicadores de control que dificultan la detección temprana de desvíos.



Por su parte, los factores externos, como la caída de los precios internacionales, las exigencias regulatorias más estrictas, la variabilidad climática y la competencia global, intensifican el impacto económico y reducen la rentabilidad.

En conjunto, el análisis demuestra la necesidad de reforzar la gestión operativa y estratégica, priorizando la planificación preventiva, el control de procesos y la eficiencia del área de empaque, sin dejar de aprovechar la fortaleza del capital humano altamente capacitado que posee la empresa. Esto permitirá reducir pérdidas, optimizar recursos y sostener la competitividad internacional de Limonlandia.

### **Cambios en el organigrama**

Hemos descubierto que, a pesar de lo extenso del organigrama de Limonlandia SA existen departamentos ausentes que creemos que son necesarios para poder ayudar a su identidad de marca, promulgar sus valores organizaciones y ayudar a la cultura de la empresa.

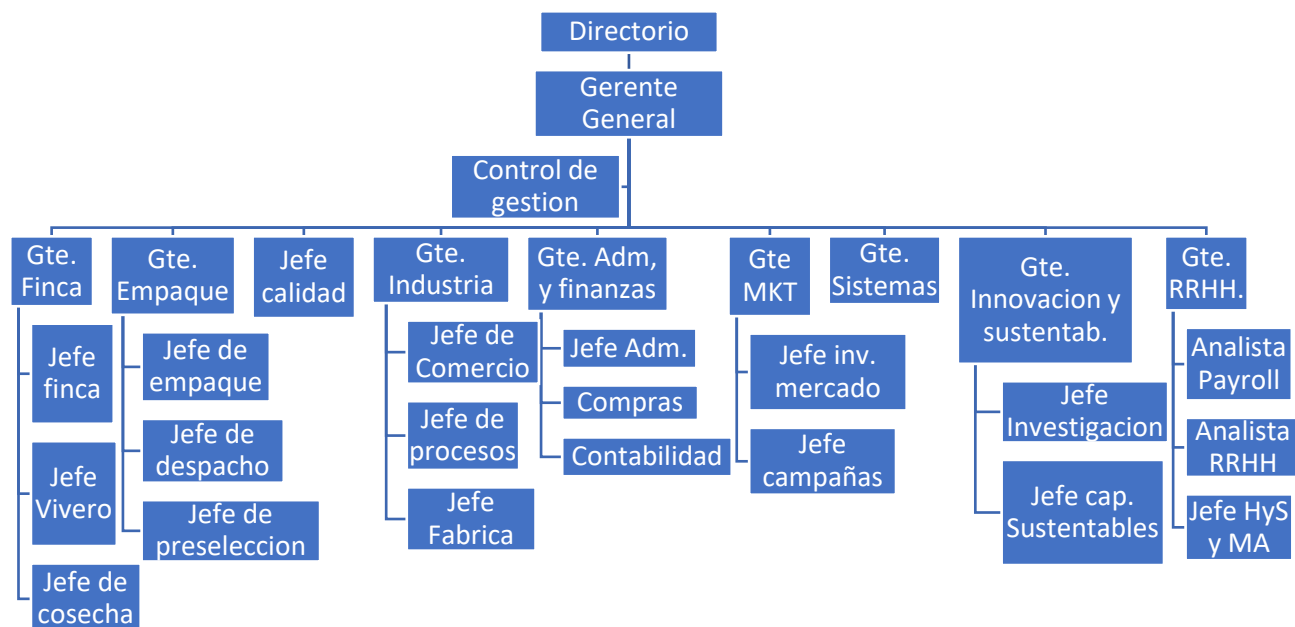
- Agregar un departamento de Marketing: Descubrimos que la empresa no posee un departamento encargado de las funciones básicas de publicidad e identidad de marca. Proponemos la adhesión de la misma, ya que esta, ayudaría a crear una imagen más sólida de la empresa ante el mundo, analizaría, no solo el mercado interno, sino el mundial para poder identificar las mejores oportunidades para una expansión más acertada.



- Agregar el departamento de “Innovación y Sustentabilidad”: Si bien, existe un jefe de sustentabilidad y conocemos que desde el área de RRHH suelen hacer campañas con los colaboradores para fomentar la cultura sostenible, proponemos la creación de este nuevo departamento a modo de no solo promocionar prácticas sustentables, sino también enfocado en la investigación e innovación de las prácticas actuales. En este depto. Pueden realizarse investigaciones a niveles químicos, para poder tener una mejora constante en la sostenibilidad de los agroquímicos y demás químicos que se utilizan tanto para el cultivo, como para el mantenimiento de la fruta en los almacenes. También puede investigar tecnologías nuevas o la implementación de diversas energías renovables, nuevas formas de cosechas, mantenimiento del cultivo y post-cosecha de manera sustentable.

Otra función de este depto. Sería la de ser el encargado de difundir la cultura sustentable por toda la organización, empapando a los colaboradores, gerentes y directorio a través de capacitaciones, campañas a favor del cuidado del medio ambiente y actividades grupales con el objetivo de fortalecer la cultura de responsabilidad social empresarial y las relaciones entre los colaboradores. Junto al nuevo depto. Marketing, pueden llegar a consolidar la identidad de marca de Limonlandia, no solo como el “embajador del limón argentino”, sino como precursores y ejemplo vivo de la sustentabilidad en toda la organización.

***Figura 3: Propuesta de organigrama para Limonlandia S.A.***



Fuente: Creación propia, basado en la figura 1.

## INDICADORES

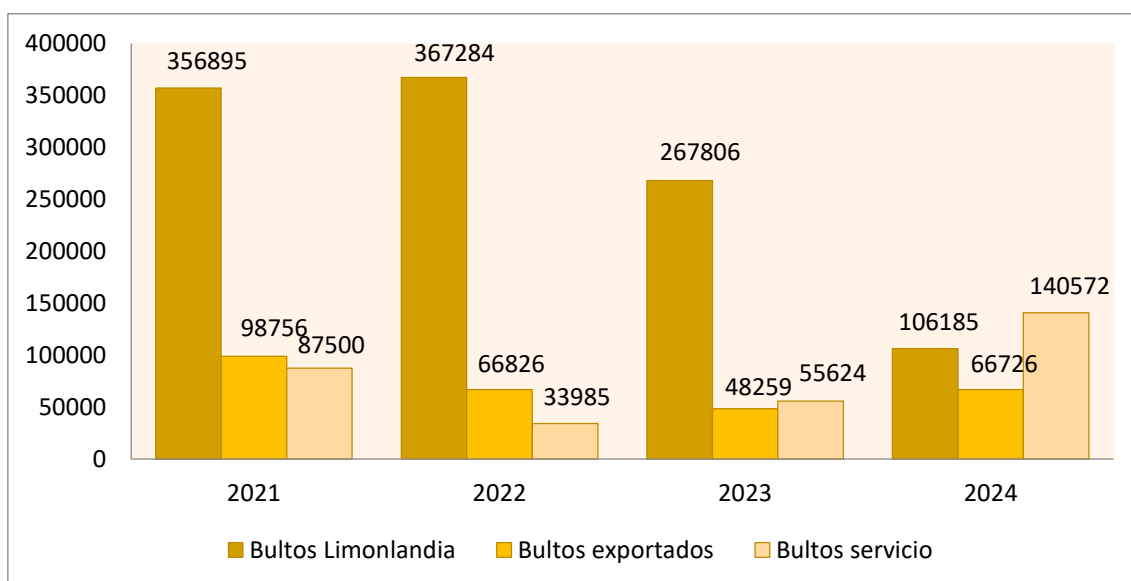
El análisis de la información de Limonlandia para el período 2021-2024 muestra señales claras de reconfiguración en la estructura productiva y comercial de la empresa, con implicancias directas en la toma de decisiones estratégicas. Los datos fueron relevados en la investigación realizada y dada por fuentes fidedignas.

### 1. Producción de Bultos:

- *Bultos de Servicio:* Presentan un crecimiento muy marcado en 2024 (+152.72% vs. 2023), reflejando una diversificación o un mayor enfoque en esta línea, que ha ganado relevancia frente a la caída en otras categorías.

- *Bultos Propios y Exportaciones:* Exhiben una tendencia descendente constante desde 2021, con una reducción del -45.29% entre 2023 y 2024. Esto evidencia una pérdida significativa de competitividad en los mercados externos y una disminución en la fortaleza del negocio principal.
- *Bultos Totales:* La caída acumulada en la producción global (de 543,151 bultos en 2021 a 313,483 en 2024) marca una reducción estructural de la actividad, no compensada por el crecimiento en servicios.

**Figura 4:** Producción propia de Limonlandia en el año 2024.

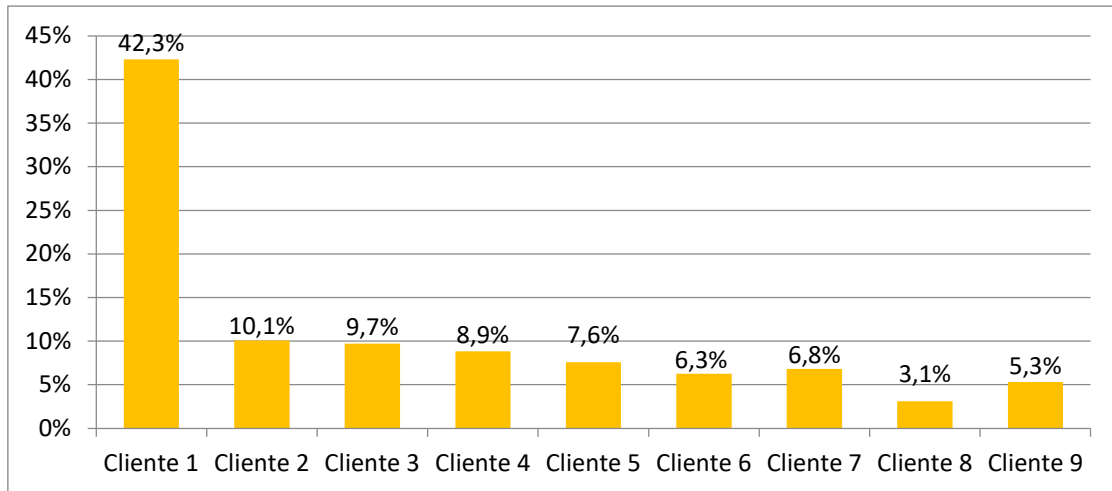


Fuente: Datos fidedignos.

2. Concentración de Ventas: La dependencia del Cliente 1 (42%) expone a la compañía a un alto riesgo comercial. Una eventual reducción de compras de este cliente tendría un impacto directo y significativo en la facturación.



**Figura 5:** Ventas de Limonlandia en 2024

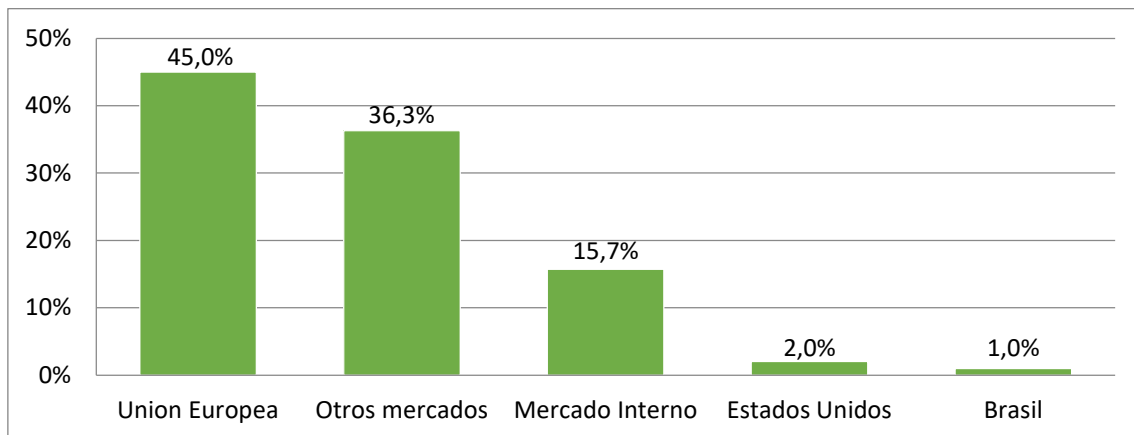


*Fuente: Datos fidedignos*

3. Distribución por Mercados: La Unión Europea concentra la mayor parte de las ventas (45%), mientras que Estados Unidos (2%) y Brasil (1%) son minoritarios. Esto muestra:

- Alta dependencia de EE.UU.
- Falta de penetración en mercados estratégicos que podrían amortiguar caídas (como la EE.UU. y Brasil).
- Oportunidades desaprovechadas en diversificación geográfica.

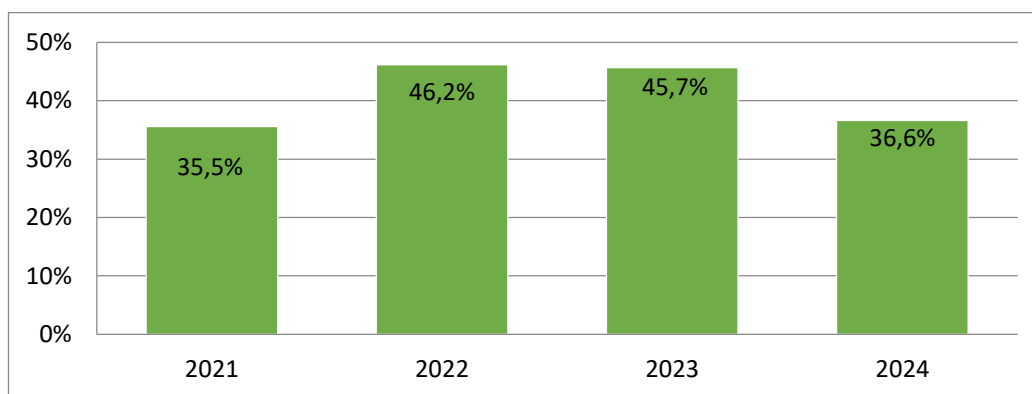
**Figura 6:** Ventas de Limonlandia organizados por mercados en el año 2024.



*Fuente: Datos hipotéticos basados en la realidad.*

4. Rendimiento de Empaque (2021-2024): Los datos reflejan una tendencia decreciente en la eficiencia del empaque, debido a un comportamiento inicial creciente respecto del año 2021-2022-2023 con un marcado declive en 2024 (rendimiento entre 35%-46%).

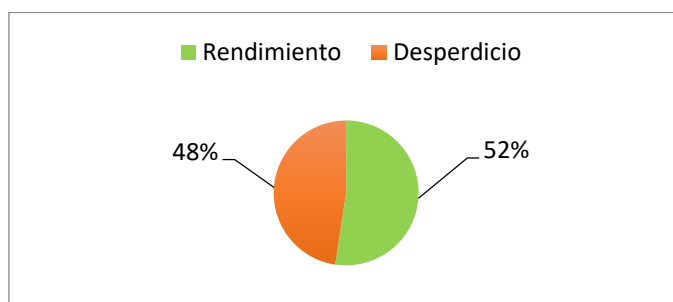
**Figura 7:** Comparación rendimiento final de fruta en proceso empaque 2022 - 2023 - 2024



*Fuente: Datos hipotéticos basados en la realidad.*

5. Desperdicios: Se ha detectado la existencia de un alto porcentaje de desperdicios, el cual se ve reflejado en un menor rendimiento de la producción afectando las contribuciones marginales finales.

**Figura 8:** Rendimiento promedio de la fruta fresca.



*Fuente: Datos hipotéticos basados en la realidad.*



El descenso respecto a años previos reduce la competitividad, encarece los costos y afecta la calidad del producto final. Dado que la empresa no prioriza actualmente el área de empaque, esta baja performance podría estar relacionada con menor inversión o menor asignación de recursos.

#### **PRESUPUESTO MAESTRO LIMONLANDIA S.A.**

Proponemos el siguiente presupuesto maestro para Limonlandia S.A. con el fin de poder comprar este mismo con el presupuesto real a finales del año 2026. Bajo esta herramienta se podrá planificar y coordinar actividades, anticiparse a resultados financieros y económicos, optimizar la asignación de recursos y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

**Cuadro 2:** *Presupuesto Maestro Limonlandia 2025. Expresado en millones de pesos argentinos*

| Conceptos                                          | Monto        |
|----------------------------------------------------|--------------|
| Ventas                                             | \$12.000.000 |
| • <i>Costos de Mano de Obra de Cosecha y</i>       |              |
| <i>Selección</i>                                   | \$1.200.000  |
| • <i>Materiales de Empaque (cajas, pallets,</i>    |              |
| <i>film, etiquetas)</i>                            | \$ 900.000   |
| • <i>Costos de Logística (Transporte interno +</i> |              |
| <i>Flete marítimo)</i>                             | \$1.750.000  |




---

|   |                                                     |                    |
|---|-----------------------------------------------------|--------------------|
| • | <i>Comisiones de Ventas (5% sobre ventas netas)</i> | <i>\$588.000</i>   |
| • | <i>Costos de Exportación y Documentación</i>        | <i>\$150.000</i>   |
|   | <b>Total Costos Variables</b>                       | <b>\$4.588.000</b> |

---

|   |                                                                   |                    |
|---|-------------------------------------------------------------------|--------------------|
|   | <b>Margen de Contribución</b>                                     | <b>\$7.172.000</b> |
| • | <i>Sueldos y Cargas Sociales (Gerencia, Administración, RRHH)</i> | <i>\$1.440.000</i> |
| • | <i>Energía Eléctrica y Servicios Industriales</i>                 | <i>\$480.000</i>   |
| • | <i>Mantenimiento de Planta y Equipos</i>                          | <i>\$300.000</i>   |
| • | <i>Seguros (mercadería, planta, transporte)</i>                   | <i>\$250.000</i>   |
| • | <i>Gastos Administrativos y Financieros</i>                       | <i>\$400.000</i>   |
|   | <b>Total Costos Fijos</b>                                         | <b>\$2.870.000</b> |

---

|  |                            |                    |
|--|----------------------------|--------------------|
|  | <b>Resultado Operativo</b> | <b>\$4.302.000</b> |
|--|----------------------------|--------------------|

*Fuente: Creación propia – Datos no fidedignos.*

#### **MAPA ESTRATÉGICO LIMONLANDIA SA - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Innovación y capital humano)**

- Desarrollar competencias del personal en nuevas tecnologías y procesos.



- Implementar mejoras tecnológicas en producción y empaque.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada a la calidad y eficiencia.
- Optimizar la comunicación y coordinación entre áreas y proveedores.

#### 2. Perspectiva de Procesos Internos (Producción y calidad)

- Mejorar la eficiencia operativa en empaque y calibrado.
- Reducir el descarte por enfermedades, golpes y defectos.
- Implementar controles sanitarios y técnicos más efectivos.
- Asegurar el cumplimiento de estándares internacionales (EE.UU, UE).
- Optimizar el mantenimiento preventivo y puesta a punto de maquinaria.

#### 3. Perspectiva de Clientes / Mercado (Posicionamiento internacional)

- Mantener y fidelizar mercados actuales.
- Diversificar destinos de exportación.
- Mejorar la calidad percibida del producto final.
- Asegurar cumplimiento de normativas de destino.
- Posicionar los derivados como alternativa rentable.

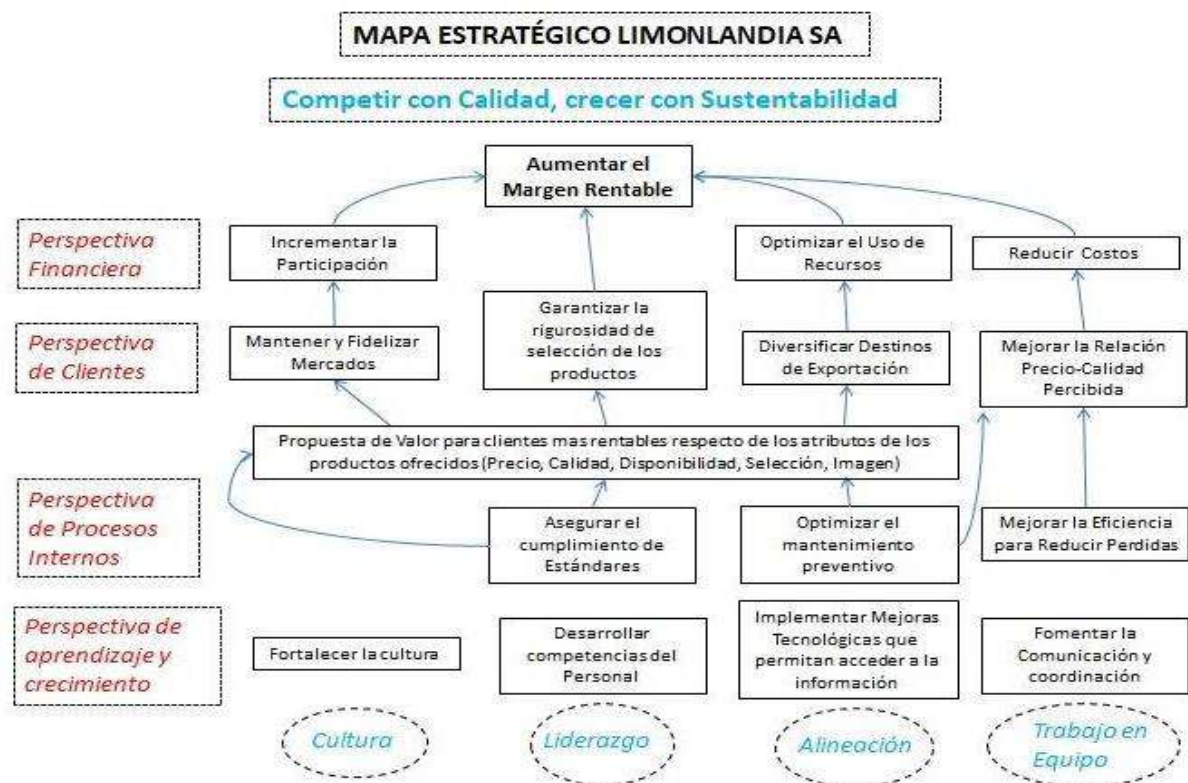
#### 4. Perspectiva Financiera (Rentabilidad y exportaciones)

- Aumentar el margen de rentabilidad por tonelada exportada.
- Reducir pérdidas operativas y costos por ineficiencias.

- Incrementar la participación de derivados en los ingresos.
- Sostener competitividad internacional a pesar de la caída de precios.
- Optimizar el uso de recursos.

A continuación se presenta el modelo de Mapa Estratégico:

**Figura 9:** Mapa estratégico Limonlandia S.A.



Fuente: Creación propia.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI diseñado traduce directamente la estrategia, el diagnóstico y los OKR de Limonlandia en objetivos medibles, alineados con los problemas reales de la empresa.



#### Perspectiva Financiera

| Objetivo                              | Indicador                    | Meta |
|---------------------------------------|------------------------------|------|
| Incrementar el margen de rentabilidad | Margen por tonelada (USD/t)  | +10% |
| Reducir pérdidas operativas           | % costos operativos / ventas | -8%  |
| Optimizar uso de recursos             | Costo por bulto              | -12% |
| Aumentar participación de derivados   | % ventas de derivados        | +20% |

#### Perspectiva Clientes / Mercado

| Objetivo                  | Indicador                 | Meta                |
|---------------------------|---------------------------|---------------------|
| Diversificar destinos     | % exportación por destino | Ningún mercado >35% |
| Mejorar calidad percibida | Índice de conformidad     | 95%                 |
| Aumentar visibilidad      | Alcance digital           | +30%                |
| Fidelizar clientes        | Tasa de recompra          | ≥90%                |

#### Perspectiva Procesos Internos

| Objetivo                    | Indicador                 | Meta |
|-----------------------------|---------------------------|------|
| Mejorar rendimiento empaque | Rendimiento %             | ≥50% |
| Reducir descarte            | % descarte                | -15% |
| Cumplimiento normativo      | % lotes aprobados         | 100% |
| Optimizar mantenimiento     | % cumplimiento preventivo | 100% |

#### Perspectiva Aprendizaje e Innovación

| Objetivo                     | Indicador                    | Meta |
|------------------------------|------------------------------|------|
| Desarrollar competencias     | % capacitación               | 80%  |
| Fomentar cultura calidad     | Índice clima                 | +10% |
| Impulsar innovación          | Proyectos implementados      | ≥5   |
| Mejorar comunicación interna | Tiempo respuesta inter áreas | -20% |

*Fuente: Creación propia*

Este CMI es el adecuado: integra diagnóstico, estrategia y ejecución, proporcionando un sistema de control que permite detectar desvíos, tomar decisiones basadas en datos y alinear todas las áreas hacia la recuperación de competitividad.



## OBJETIVE AND KEY RESULTS (OKR)

Limonlandia se posiciona como una iniciativa innovadora en el sector agrícola, enfocada en la producción sostenible de limones, con énfasis en eficiencia operativa y crecimiento escalable. El OKR establece objetivos cuatrimestrales para optimizar la cadena de valor, desde el cultivo hasta la distribución en el año 2026.

**Cuadro 3:** *Objective and Key Results propuesto*

| Objetivo Anual                                                               | Objetivos por cuatrimestre                                                                                  | Resultados claves                                                                                                                                               | Acciones claves                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recuperar la rentabilidad y competitividad internacional de Limonlandia S.A. | Fortalecer el sistema de control de gestión para la detección temprana de desvíos operativos y financieros. | Lograr la implementación al 100% del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las 4 perspectivas estratégicas.                                                         | Diseñar y poner en marcha un CMI digital (Excel o Power BI) con KPIs en las perspectivas financiera, procesos, clientes y aprendizaje.                                                      |
|                                                                              |                                                                                                             | Implementar un sistema de alertas tempranas operativas y financieras que detecte desvíos críticos con al menos 30 días de anticipación en el 90 % de los casos. | Capacitar a los mandos medios en el uso del CMI y establecer reuniones mensuales de revisión de resultados.                                                                                 |
|                                                                              |                                                                                                             |                                                                                                                                                                 | Diseñar un tablero de monitoreo automatizado en Power BI que integre indicadores clave (producción, costos, ventas y exportaciones) con semáforos de riesgo y alertas por correo interno.   |
|                                                                              | Promover la                                                                                                 | Crear y poner en funcionamiento el Departamento de                                                                                                              | Definir protocolos de respuesta rápida ante desvíos críticos, asignando responsables por área (Producción, Finanzas y Comercial) y estableciendo tiempos máximos de corrección de 48 horas. |
|                                                                              |                                                                                                             |                                                                                                                                                                 | Nombrar un coordinador de innovación y formar un equipo interdisciplinario.                                                                                                                 |





|  |                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                         |
|--|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>innovación, sustentabilidad y formación del capital humano.</b> | Innovación y Sustentabilidad antes de finalizar el año fiscal.                                        | Elaborar un plan anual de proyectos sustentables con metas medibles (eficiencia energética, reducción de residuos, economía circular).                                                  |
|  |                                                                    | Capacitar al 80 % del personal operativo y mandos medios en tecnologías, liderazgo y sustentabilidad. | Diseñar un programa de formación modular con tres ejes temáticos: innovación tecnológica, liderazgo colaborativo y prácticas sustentables, dictado por expertos internos y externos.    |
|  |                                                                    |                                                                                                       | Implementar un sistema de evaluación del aprendizaje y certificación interna, midiendo la asistencia, desempeño y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en cada área.     |
|  | <b>Reforzar el posicionamiento internacional de la marca.</b>      | Participar en al menos 3 ferias internacionales del sector citrícola durante 2026.                    | Gestionar la participación en ferias internacionales: seleccionar ferias, reservar espacios, coordinar logística y asegurar stand conforme a la imagen de la empresa.                   |
|  |                                                                    |                                                                                                       | Ejecutar estrategia comercial en ferias: capacitar al personal, preparar material promocional, establecer objetivos de contacto y ventas, y plan de seguimiento post-feria.             |
|  |                                                                    | Aumentar en un 30 % la visibilidad digital internacional de la marca Limonlandia.                     | Lanzar una campaña digital internacional multicanal, combinando presencia en LinkedIn, Instagram y ferias virtuales, destacando los valores de calidad, innovación y sustentabilidad.   |
|  |                                                                    |                                                                                                       | Optimizar la web corporativa y crear contenido en inglés, incorporando métricas de posicionamiento SEO y seguimiento de tráfico mensual para medir el incremento de visibilidad global. |



---

*Fuente: Creación propia.*

Este OKR integra herramientas de control como tableros de KPIs, análisis de variaciones y revisiones periódicas, asegurando que las decisiones se basen en datos reales para mitigar riesgos y maximizar el retorno sobre inversión.

Esta herramienta promueve una cultura de responsabilidad, alineando equipos multifuncionales (producción, ventas y finanzas) hacia metas comunes.

## **CONCLUSIÓN**

El análisis evidencia que la empresa enfrenta un escenario complejo derivado de la creciente competencia internacional y la disminución de sus exportaciones, lo que genera una presión adicional dado que compromete su rentabilidad y sostenibilidad a mediano plazo.

La caída en “Bultos Propios y Exportaciones” confirma la pérdida de posicionamiento competitivo, posiblemente asociada tanto al contexto global y nacional, como a decisiones internas, como la falta de priorización en el área de empaque, profundizando la problemática a la que Limonlandia se enfrenta actualmente. Asimismo, postergar las inversiones sumadas a la alta dependencia de una limitada clientela y las exigencias del mercado europeo, expone a la empresa a riesgos comerciales significativos ya que cualquier fluctuación en la demanda o en las regulaciones podría generar impactos críticos en sus ventas.

En conjunto, estos factores señalan la necesidad de revisar la estrategia comercial y operativa, priorizando inversiones que fortalezcan la competitividad, diversifiquen mercados y reduzcan la vulnerabilidad ante cambios externos.



---

### RECOMENDACIONES OPORTUNAS

- ✓ Explorar activamente mercados con baja participación (EE. UU. y Brasil), diversificando riesgos.
- ✓ Evaluar una estrategia de eficiencia operativa en empaque, aunque no sea prioridad inmediata, para evitar deterioros mayores en el mediano plazo.
- ✓ Desarrollar una cartera de clientes más equilibrada para reducir la dependencia actual.
- ✓ Replantear la estrategia de Bultos de Servicio: su fuerte crecimiento indica un posible cambio estructural en el modelo de negocio que la empresa debería consolidar.

En síntesis, el contexto adverso internacional, la caída de exportaciones y el bajo rendimiento de la fruta han llevado a la empresa a no priorizar el empaque. Sin embargo, esta decisión, si se mantiene sin ajustes, puede comprometer aún más la competitividad global de Limonlandia.



## APENDICE

### Anexo:

*Cuadro 4: Comparación de bultos producidos desde 2021 a 2024 por Limonlandia S.A.*

| DETALLE                              | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | Variación (%)<br>2023-2024 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------------|
| BULTOS<br>SERVICIO                   | 87.500  | 33.985  | 55.624  | 140.572 | 152,72%                    |
| BULTOS PROPIOS<br>+<br>EXPORTACIONES | 455.651 | 373.966 | 316.065 | 172.911 | -45,29%                    |
| TOTAL BULTOS                         | 543.151 | 407.951 | 371.689 | 313.483 | -15,66%                    |

*Fuente: Datos hipotéticos basados en la realidad.*

## REFERENCIAS

- Amat, J. M. (2018). *Control de gestión: Medición y gestión del rendimiento*. Profit Editorial.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*.