

Planificación Estratégica como instrumento para mejorar la rentabilidad.

El caso: Empresa Agrícola - Departamento Tercero Arriba

Nombre y apellido: Nicolás Peralta

DNI: 37672015

Legajo: VADM030076

Carrera: Licenciatura en Administración

Universidad Siglo 21

Contenido

Contenido	
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Análisis Pestel.....	6
Análisis “Las 5 fuerzas de Porter”	8
Cadena de Valor.....	9
Análisis FODA.....	11
Fortalezas.....	11
Debilidades	12
Oportunidades.....	12
Amenazas	13
Matriz BCG.....	13
Impacto del COVID-19 sobre la situación estratégica de la empresa.....	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementación	19
Objetivo general de la propuesta.....	19
Objetivo específicos	20
Alcance.....	21
Recursos necesarios	23
Planes tácticos	24
Diagrama de Gantt	27
Presupuestos.....	27
Evaluación del impacto.....	29
Conclusiones	31
Recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	36
Anexo	38
Anexo I – Consideraciones Metodológicas para Flujo de Fondos.....	38
Anexo II – Flujo de fondos	39
.....	40
Anexo III – Fuentes de precio y referencias técnicas.....	41

Introducción

El presente reporte de caso tiene como objetivo principal analizar y proponer una mejora en la rentabilidad de una organización dedicada a la actividad agrícola, a partir de la aplicación de herramientas de planificación estratégica. La empresa seleccionada para este análisis es una sociedad agrícola localizada en el Departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba, cuya actividad principal consiste en la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo. El marco institucional sobre el cual se desarrollará este trabajo está dado por una empresa familiar, constituida por cuatro socios, con una clara orientación hacia el crecimiento sustentable, basada en principios éticos, profesionales y en la valorización de su capital humano y red de proveedores.

La relevancia del estudio radica en la necesidad de adaptación y mejora continua que enfrentan las empresas agrícolas en un contexto económico, social y ambiental cada vez más dinámico. A partir del análisis estratégico se busca detectar oportunidades de mejora, fortalecer capacidades internas y diseñar una propuesta viable de planificación estratégica que permita a la organización alcanzar una mayor eficiencia y rentabilidad en sus operaciones.

La problemática principal que se aborda en este reporte está relacionada con la necesidad de mejorar la rentabilidad operativa de la empresa agrícola, en un contexto de alta volatilidad económica, fuerte competencia y presión sobre los márgenes productivos. La organización, si bien ha logrado sostener su actividad durante años, se enfrenta a una serie de desafíos estructurales y contextuales que dificultan su crecimiento sostenido.

Entre las áreas afectadas, se encuentran principalmente la gestión de costos, la planificación productiva y la estrategia comercial. Uno de los factores más determinantes es la alta dependencia de proveedores externos para tareas críticas como la siembra, pulverización y cosecha, lo que limita la capacidad de control sobre los tiempos, costos y calidad del servicio. Además, la empresa no cuenta con maquinaria propia ni una estructura interna consolidada, lo que la vuelve vulnerable

ante aumentos de precios y escasez de recursos en determinadas épocas del año. También se nota desinterés y falta de planificación para analizar la posibilidad de incorporar estos recursos y abandonar la tercerización.

Se observan fluctuaciones significativas en los resultados económicos entre campañas, tanto en el comparativos de dólar vs dólar y pesos vs pesos, lo cual complica la toma de decisiones de inversión y dificulta la previsibilidad financiera. La rentabilidad promedio ha disminuido en los últimos años (en algunos casos se observa negativa) especialmente en contextos de alta inflación o baja de precios internacionales de los granos.

La frecuencia con la que se presentan estas tensiones económicas es creciente, en parte debido a la inestabilidad del contexto macroeconómico argentino y a los cambios recurrentes en políticas fiscales y comerciales. Asimismo, se advierte una tendencia hacia la necesidad de profesionalizar la gestión, incorporar herramientas de planificación y adoptar tecnologías que permitan tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

Las personas e instituciones involucradas en esta problemática incluyen, además de los socios fundadores y el contador a cargo de la gestión, a proveedores estratégicos (contratistas, asesores agronómicos, comercializadoras de granos), entidades financieras, organismos reguladores (SENASA, INTA, gobiernos provinciales) y actores del ecosistema agroindustrial con los que la empresa interactúa directa o indirectamente.

Esta situación exige la adopción de un enfoque de planificación estratégica que permita diagnosticar adecuadamente los factores que afectan la rentabilidad y diseñar acciones de mejora sostenibles en el tiempo.

Para sustentar el análisis, se utilizarán herramientas teóricas y metodológicas propias del campo de la administración estratégica. En este sentido, se tomarán como antecedentes teóricos las propuestas de autores como Michael Porter (1985), particularmente en su obra *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1985), donde se plantea que la rentabilidad sostenida de una empresa depende de su capacidad para construir ventajas competitivas mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. También se considera su

modelo de análisis de las Cinco Fuerzas, útil para evaluar la intensidad competitiva de una industria y sus implicancias en la estrategia de posicionamiento.

Además, se integra la Cadena de Valor, también desarrollada por Porter, como herramienta clave para identificar actividades primarias y de apoyo que pueden optimizarse para generar mayor valor económico y mejorar los márgenes de rentabilidad.

Como complemento, se considera el enfoque de Fred David en su libro *Conceptos de administración estratégica* (2013), donde se expone la metodología del proceso estratégico (formulación, implementación y evaluación), brindando una guía clara para la aplicación práctica del instrumento de Planificación Estratégica.

Asimismo, se toma como antecedente de campo el caso de la Cooperativa Agrícola-Ganadera Limitada “Guillermo Lehmann”, con sede en la localidad de Pilar, provincia de Santa Fe. Esta organización, con más de 3.000 asociados, implementó un proceso de diversificación estratégica para enfrentar un contexto adverso marcado por restricciones a las exportaciones, crisis financieras y variaciones en los precios internacionales. Entre las acciones implementadas se destacan la expansión de su cobertura geográfica, la incorporación de nuevos productos y servicios, y la mejora continua en la gestión interna.

El resultado de estas acciones fue un crecimiento sostenido en el Índice de Berry —indicador de diversificación— que pasó de 0,356 en el ejercicio 1999/2000 a 0,756 en 2013/2014. Este antecedente demuestra cómo una organización agropecuaria pudo aplicar herramientas de análisis estratégico para adaptarse de manera efectiva a un entorno turbulento, mejorando su sustentabilidad económica y fortaleciendo su posición en el mercado. Dadas las similitudes estructurales y contextuales con el caso que se aborda en el presente trabajo, se considera un ejemplo valioso para comparar y orientar el proceso de planificación estratégica propuesto.

Análisis de situación

La problemática central que atraviesa la empresa agrícola bajo estudio es la disminución sostenida de su rentabilidad operativa, una condición que compromete no

solo su capacidad de inversión y expansión, sino también su viabilidad a mediano plazo. Esta situación, planteada en la introducción del presente trabajo, se encuentra arraigada en un conjunto de factores estructurales y contextuales que interactúan entre sí, configurando un escenario complejo. Para profundizar en su comprensión, se recurre al instrumento metodológico del Árbol de Problemas, que permite descomponer la problemática en sus causas fundamentales y en los efectos que de ellas se derivan. En este marco, se identifica como causa principal la alta dependencia de la empresa respecto a servicios tercerizados, particularmente en lo que respecta a tareas operativas clave como la siembra, pulverización, cosecha y el transporte de insumos y producción. La empresa no posee maquinaria ni vehículos propios, lo que no solo eleva los costos de operación, sino que también restringe su autonomía y capacidad de reacción ante contingencias climáticas o logísticas, generando cuellos de botella que repercuten directamente en los resultados económicos de cada campaña. A este factor se suman otras causas estructurales. La falta de herramientas formales de planificación y control, como indicadores de gestión o procesos de evaluación sistemática, expone a la organización a una toma de decisiones basada exclusivamente en la experiencia empírica. Otra limitación significativa se encuentra en el plano logístico. La ausencia de una flota de transporte propia y de recursos complementarios para almacenamiento y distribución restringe las decisiones comerciales y reduce el margen de maniobra para aprovechar oportunidades de mercado. A esto se suma una gestión ambiental deficiente, sin protocolos formalizados para el tratamiento de residuos o la seguridad laboral, lo cual representa un riesgo creciente en el marco de una regulación cada vez más estricta. Los efectos inmediatos de esta problemática se traducen en un incremento sostenido de los costos por unidad producida, una pérdida de eficiencia operativa y una disminución de los márgenes netos por hectárea. En definitiva, la baja rentabilidad no constituye un fenómeno aislado, sino el resultado de un entramado de causas internas y externas que se retroalimentan. Su abordaje requiere un diagnóstico preciso de dichas causas y un rediseño estratégico que contemple tanto mejoras estructurales como adaptaciones frente al entorno cambiante

Análisis Pestel

Para el análisis de macroentorno se utilizará la herramienta denominada Análisis PESTEL. Este análisis permite identificar los factores del entorno macroeconómico que pueden impactar en el desempeño de la empresa:

Político: Las políticas agrícolas del gobierno nacional, como los subsidios, la aplicación de retenciones a la exportación y los controles de precios, impactan directamente en la rentabilidad. Entre el periodo 2008 - 2018 se introdujeron políticas que afectaron la rentabilidad y la planificación estratégica de las empresas agrícolas. En 2008, la Resolución 125 propuso un esquema de retenciones móviles y durante los años siguientes estas tasas se mantuvieron elevadas. En 2015 se produjo una

eliminación parcial de estas retenciones, pero en 2018, se reintrodujeron retenciones generalizadas debido a la crisis fiscal, lo cual volvió a afectar la rentabilidad del sector (Wikipedia. (2023). Retenciones a las exportaciones (Argentina).) Esta inestabilidad normativa y fiscal evidencia la fuerte incidencia del entorno político en las decisiones estratégicas y financieras de las empresas agrícolas. En el caso de la empresa analizada, esto se traduce en una menor disposición a realizar inversiones en infraestructura o tecnología, ya que los cambios abruptos en el contexto pueden modificar los resultados proyectados de una campaña en cuestión de semanas.

Económico: Alta inflación, devaluación y volatilidad cambiaria afectan los costos e ingresos de la empresa. INDEC (2023) Los precios de insumos y maquinaria están dolarizados, mientras que gran parte de los gastos locales se mantienen en pesos. La inflación acumulada reduce la capacidad de compra de los ingresos en pesos, mientras que la volatilidad del tipo de cambio afecta tanto los costos — altamente dolarizados— como la planificación financiera. Además, las sucesivas restricciones a la libre disponibilidad de divisas (cepo cambiario) complicaron las operaciones vinculadas al comercio exterior. A esto se suma una carga impositiva significativa, con un peso especial en las contribuciones provinciales, nacionales y las retenciones. Estas condiciones económicas obligaron a las empresas del agro a operar en un entorno de fuerte incertidumbre, con márgenes de rentabilidad inestables. En las empresas agrícolas esto se traduce en dificultades para cubrir gastos operativos, pérdida de previsibilidad financiera y un elevado riesgo de descapitalización si los márgenes se comprimen durante la campaña.

Social: Hay una creciente presión de consumidores y organismos por prácticas agrícolas sostenibles. Normativas como la Ley Provincial 9.164 establecen limitaciones para la aplicación de agroquímicos cerca de zonas urbanas y exigen prácticas sostenibles (Gobierno de Córdoba, 2023). La percepción pública hacia el uso de agroquímicos también influye en la operación del sector. Las normativas resultantes de estas presiones y percepciones traen dificultades a los procedimientos relacionados a la agricultura, esto implica adecuarse a nuevas exigencias, asumir mayores costos y, en caso de no cumplir con los estándares, enfrentar tensiones con la comunidad o incluso sanciones legales.

Tecnológico: El sector agrícola argentino ha incorporado de forma creciente tecnologías de precisión, como monitores de rendimiento, siembra variable, agricultura satelital y softwares de gestión integrada. Estas herramientas permiten mejorar la eficiencia del uso de recursos y optimizar las decisiones productivas (INTA, 2022). No obstante, la empresa analizada presenta una baja adopción de estas innovaciones, tanto por falta de inversión como por la tercerización de procesos clave. Esta brecha tecnológica implica una desventaja competitiva respecto a empresas que ya integran estas herramientas en su gestión, y reduce el potencial de mejora en la rentabilidad por hectárea.

Ecológico: El cambio climático impacta cada vez con mayor fuerza sobre las decisiones productivas del sector agrícola. La región centro de Córdoba ha registrado en los últimos años eventos de sequía extrema —como la campaña 2022/23— que redujeron los rindes entre un 30% y 50% respecto de años normales (Bolsa de Cereales de Buenos Aires, 2023). En este contexto, la empresa enfrenta mayores riesgos climáticos que no siempre pueden ser mitigados por seguros agrícolas, y que afectan directamente la rentabilidad. La falta de prácticas de adaptación (como rotación de cultivos, siembra directa o coberturas) incrementa la vulnerabilidad frente a estas condiciones extremas.

Legal: El marco legal actual exige a las empresas del sector agropecuario el cumplimiento de regulaciones ambientales, laborales y de seguridad cada vez más complejas. En Córdoba, la legislación obliga a disponer de manuales de gestión ambiental, registros de aplicación de agroquímicos, y cumplimiento de estándares de seguridad en depósitos y zonas de trabajo (Gobierno de Córdoba, 2023). La empresa agrícola analizada no cuenta con una estructura administrativa formalizada que permita cumplir eficientemente con estas exigencias. Esto no solo genera un riesgo de sanciones, sino que también puede limitar el acceso a programas de financiamiento o certificaciones requeridas por ciertos mercados.

Análisis “Las 5 fuerzas de Porter”

Para el análisis del microentorno se usará la herramienta denominada “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”. Este análisis permite comprender la competitividad del sector agropecuario en el que opera la empresa:

Amenaza de nuevos competidores: Moderada. El ingreso al sector agrícola en Argentina requiere de barreras significativas como el acceso a tierras aptas, capital intensivo para maquinaria e insumos, y conocimiento técnico. Además, los márgenes ajustados y la alta exposición al riesgo climático y económico desalientan el ingreso de nuevos actores, salvo aquellos con capacidad financiera o asociativa (por ejemplo, cooperativas o grupos de inversión).

Poder de negociación de los proveedores: Alto. El sector depende de proveedores clave como empresas de semillas, agroquímicos, maquinaria y servicios contratados. Estas firmas suelen estar concentradas y tienen capacidad para fijar condiciones comerciales

Poder de negociación de los compradores: Bajo. La mayoría de los productos agrícolas son commodities, como la soja, el maíz y el trigo, cuyos precios se definen en los mercados internacionales. Los compradores (exportadores, acopios, industrias) tienen escasa influencia sobre los precios, pero pueden imponer condiciones logísticas o de calidad. La existencia de mercados organizados, como el Mercado a Término de Buenos Aires (MATba), ayuda a equilibrar esta relación.

Amenaza de productos sustitutos: Baja. En la producción de alimentos básicos y commodities agrícolas, no existen sustitutos directos viables en términos de escala, rendimiento y aceptación de mercado.

Rivalidad entre competidores: El sector agrícola en Argentina está altamente atomizado, con miles de productores que compiten por acceso a tierras (propias o en alquiler), recursos financieros y servicios. Si bien existe colaboración en forma de redes o cooperativas, la competencia es fuerte, especialmente en regiones con alta concentración productiva. Esta rivalidad se intensifica en contextos de incertidumbre económica, donde las empresas buscan mantener márgenes a través de eficiencia, escala o mejores precios de venta. (estudios de mercado agropecuario argentino (INTA, Bolsa de Cereales, 2023).)

Cadena de Valor

La cadena de valor permite analizar las actividades clave que generan valor en la empresa:

Logística interna: Incluye la recepción, almacenamiento y gestión de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, agroquímicos). Una logística eficiente permite reducir pérdidas por mal almacenamiento, garantizar disponibilidad oportuna de insumos y evitar costos adicionales por compras de urgencia. Al realizarse mediante la contratación de camiones, no permite agregar ese valor.

Operaciones: Comprende todas las tareas de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. Si bien son tercerizadas, la correcta planificación con asesores técnicos y proveedores incide directamente en los rindes por hectárea.

Logística externa: Incluye el transporte de los granos hasta los acopios o centros de venta. Una logística eficiente reduce riesgos de pérdidas, demoras y penalizaciones por calidad. De mismo modo que la logística interna, al no poseer camiones propios, no me permite agregar ese valor derivado de los mismos.

Marketing y ventas: Estrategia de comercialización flexible. Se retiene parte de la producción hasta encontrar mejores precios de mercado (moneda de ahorro).

Servicios postventa: No se aplican, dado que se trata de productos primarios.

Actividades de apoyo:

Infraestructura: Galpones, balanza, planta de silos, oficinas. Infraestructura básica, pero funcional.

Gestión del Talento Humano: Sin estructura formal de personal. Se trabaja con contratistas y asesores.

Tecnología: Se utilizan insumos tecnológicos de última generación, aunque depende de proveedores.

Compras: Centralizadas en la administración. Se priorizan relaciones estables con proveedores de confianza.

En síntesis, dentro de la cadena de valor de la empresa agrícola, las actividades que actualmente presentan mayor potencial para la generación de valor son las operaciones y la logística externa. Si bien ambas están hoy tercerizadas, su correcta ejecución tiene un impacto directo en los rindes por hectárea y en la eficiencia de la entrega y comercialización de la producción. La gestión técnica de las operaciones

determina en gran medida el rendimiento físico y económico de cada campaña, mientras que una logística ágil y confiable permite capturar mejores precios de mercado y minimizar pérdidas. No obstante, estas actividades clave se ven limitadas por la falta de control directo, lo que reduce el margen de acción de la empresa para optimizar procesos o adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes. En contraposición, áreas como marketing, servicios postventa o desarrollo tecnológico se encuentran menos desarrolladas o fuera del alcance operativo actual, por lo que su aporte relativo al valor generado es marginal. Por lo tanto, si la empresa desea mejorar su rentabilidad, deberá enfocar sus esfuerzos estratégicos en fortalecer justamente aquellas actividades que más valor pueden generar: avanzar en la internalización parcial de las operaciones críticas, mejorar la logística externa mediante inversión propia o acuerdos estratégicos, y formalizar procesos de gestión que aumenten su capacidad de coordinación, seguimiento y mejora continua.

Análisis FODA

El análisis FODA permite comprender la situación actual de la empresa a partir de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en su desempeño y rentabilidad.

Fortalezas

Experiencia consolidada en el sector: La empresa cuenta con más de una década de trayectoria en la explotación agrícola, lo que le ha permitido acumular conocimiento del entorno, desarrollar vínculos estables con contratistas y adquirir habilidades de planificación productiva.

Infraestructura operativa instalada: Dispone de una planta de silos, balanza y galpones propios, lo cual le brinda autonomía para el almacenamiento y pesaje de la producción, reduciendo costos logísticos y permitiendo una mejor gestión de tiempos de comercialización y entrega de granos.

Estrategia flexible de ventas: Utiliza un enfoque de comercialización en función de necesidades de fondos y condiciones del mercado, almacenando granos en espera de precios favorables, lo que puede mejorar los ingresos en contextos volátiles.

Debilidades

Dependencia de proveedores externos: La empresa no posee maquinaria propia ni estructura técnica interna para llevar adelante tareas operativas, lo que la vuelve vulnerable ante aumentos de precios, disponibilidad limitada o fallas en los servicios tercerizados.

Limitaciones en la logística interna y externa: La empresa no cuenta con flota propia de camiones ni recursos logísticos internos suficientes, lo que la obliga a depender de terceros para el transporte de insumos, maquinaria y producción. Esta situación genera vulnerabilidad en épocas de alta demanda, posibles demoras en cosecha o entrega, y menor capacidad de negociación frente a transportistas. Además, la falta de autonomía logística limita la eficiencia operativa general y puede traducirse en mayores costos y pérdida de oportunidades comerciales

Ausencia de un sistema de gestión formal: No se cuenta con herramientas formales de control de calidad, indicadores de gestión ni planificación estratégica documentada, lo cual puede dificultar la toma de decisiones y la evaluación del desempeño.

Débil gestión ambiental y ausencia de políticas de higiene y seguridad: La empresa no cuenta con una estrategia formal de manejo de residuos, especialmente en lo referido a envases de agroquímicos, que quedan a cargo de los contratistas. Tampoco dispone de infraestructura ni procedimientos para el tratamiento de efluentes ni para la gestión de riesgos ambientales, lo que puede generar conflictos regulatorios y sociales. A su vez, no tiene un servicio propio de higiene y seguridad ni de medicina laboral, delegando estas responsabilidades en terceros. Esta situación representa un riesgo operativo y legal, especialmente en un contexto donde las exigencias ambientales y de seguridad son cada vez mayores.

Oportunidades

Demanda creciente de productos agrícolas en mercados internacionales: La soja y el maní, cultivos centrales de la empresa, continúan teniendo alta demanda en el exterior, lo que representa una oportunidad para sostener e incluso incrementar los niveles de exportación.

Acceso a tecnología y financiamiento: Existen actualmente programas públicos y privados que facilitan la adopción de tecnologías de precisión y el acceso a créditos productivos, lo que podría permitir modernizar procesos y mejorar la productividad.

Amenazas

Volatilidad macroeconómica y presión fiscal: La inestabilidad del tipo de cambio, la inflación sostenida y la reimplementación de retenciones afectan negativamente los márgenes de rentabilidad y la capacidad de planificación a mediano plazo.

Condiciones climáticas extremas en la región: Sequías prolongadas o lluvias intensas, frecuentes en el Departamento Tercero Arriba, afectan directamente los rindes y pueden comprometer la viabilidad de campañas completas.

Incremento de las exigencias regulatorias: El endurecimiento del marco legal en materia de uso de agroquímicos y gestión ambiental implica mayores costos de cumplimiento, especialmente en zonas con regulación provincial específica como Córdoba.

Matriz BCG

La matriz BCG permite analizar los cultivos que produce la empresa según su participación de mercado y potencial de crecimiento, ayudando a identificar en qué actividades conviene invertir, mantener o reestructurar.

- Soja (Estrella): Este cultivo tiene alta demanda internacional, buen rendimiento en la zona y posibilidad de almacenamiento. Representa una fuente clave de ingresos, con alto potencial de crecimiento si se optimizan los procesos técnicos y comerciales. Es estratégico para la empresa y justifica inversión continua.
- Maní (Estrella): El maní tiene una fuerte inserción en mercados de exportación y presenta alta rentabilidad. La empresa lo produce en campos arrendados y requiere servicios tercerizados. Su complejidad operativa es compensada por márgenes atractivos. Su gestión técnica adecuada lo convierte en una inversión rentable.

- Maíz (Vaca lechera): El maíz se destina tanto al mercado interno como externo. Tiene rendimientos más estables y costos controlables, lo que lo convierte en una fuente constante de ingresos sin requerir inversiones adicionales significativas. Es útil para diversificar y sostener flujo de caja.
- Trigo (Interrogante): Este cultivo se produce de forma ocasional. Tiene baja participación y su rentabilidad es muy sensible al clima y los precios. La empresa debería evaluar si continuar cultivándolo o reemplazarlo por cultivos más rentables o seguros.

Impacto del COVID-19 sobre la situación estratégica de la empresa

La pandemia de COVID-19, iniciada en 2020, generó impactos significativos en distintos niveles del entorno de las empresas agrícolas, incluyendo aspectos operativos, logísticos, económicos y normativos. Si bien el sector fue declarado actividad esencial, lo que permitió continuar con las tareas productivas, se debieron adoptar nuevos protocolos sanitarios que implicaron mayores costos y exigencias organizativas.

Desde el entorno político y legal, se impusieron restricciones de circulación y controles adicionales que afectaron la fluidez de la logística, tanto en la entrega de insumos como en la comercialización de la producción. En términos económicos, la crisis generó una mayor presión sobre los costos debido a la inflación, la devaluación del tipo de cambio y el encarecimiento de insumos importados. A su vez, el poder de negociación de los proveedores se incrementó ante la escasez o encarecimiento de productos clave.

En el plano logístico y operativo, la empresa se vio obligada a reforzar la coordinación con contratistas para asegurar la continuidad de las labores agrícolas, enfrentando limitaciones por la falta de transporte propio y la disponibilidad reducida de servicios tercerizados. Esto evidenció aún más las debilidades vinculadas a la logística interna y externa.

Desde una perspectiva estratégica, el COVID-19 también impulsó procesos positivos, como la digitalización de tareas administrativas, la adopción de herramientas remotas y una mayor conciencia sobre la necesidad de fortalecer la planificación y gestión de riesgos. La demanda internacional de alimentos básicos se

mantuvo sólida, beneficiando especialmente a cultivos como la soja y el maní, considerados estratégicos por la empresa.

En síntesis, la pandemia actuó como un acelerador de cambios estructurales y dejó expuestas tanto fortalezas como vulnerabilidades que deben ser consideradas en el diseño futuro de estrategias para mejorar la rentabilidad.

Marco Teórico

El presente trabajo se apoya en la Planificación Estratégica (PE) como instrumento central para abordar el problema de rentabilidad en una empresa agrícola familiar del Departamento Tercero Arriba. Para ello, se retoman enfoques teóricos relevantes que permiten conceptualizar la estrategia organizacional en contextos complejos, así como herramientas que guían el proceso de formulación, implementación y evaluación de planes estratégicos.

Uno de los principales referentes en el campo de la estrategia es Michael Porter (1985), quien sostiene que la rentabilidad sostenida de una empresa está determinada por su capacidad de construir ventajas competitivas. Estas pueden derivar del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque en segmentos específicos del mercado. Porter aporta además dos herramientas fundamentales: las cinco fuerzas competitivas, que permiten analizar el entorno sectorial, y la cadena de valor, orientada a identificar actividades internas que pueden optimizarse para mejorar el desempeño económico. En el caso analizado, estas herramientas ya fueron aplicadas en el análisis de situación, mostrando la necesidad de reducir la dependencia de terceros y mejorar los procesos logísticos y operativos para construir una ventaja competitiva sostenible.

En la misma línea, Fred David (2013) propone una visión integral de la Planificación Estratégica como un proceso compuesto por tres etapas: formulación, implementación y evaluación. Este autor destaca la importancia de que dicho proceso sea participativo, orientado por información objetiva, y vinculado a indicadores de desempeño. Su enfoque resulta pertinente para el caso de estudio, ya que la empresa presenta una estructura informal de gestión, sin planificación documentada ni herramientas de control. La incorporación de un proceso formal de PE, según David,

permite alinear los objetivos de largo plazo con acciones tácticas concretas, facilitando una toma de decisiones basada en datos y escenarios.

A diferencia de Porter y David, que priorizan el análisis estructural y los procesos internos, Henry Mintzberg (1994) introduce una visión más dinámica y contextual de la estrategia. En su obra “The Rise and Fall of Strategic Planning”, este autor cuestiona la rigidez de los modelos tradicionales y propone una concepción emergente de la estrategia, en la cual los patrones de acción surgen de la experiencia y la adaptación continua. Para Mintzberg, la planificación formal debe complementarse con una mirada flexible, capaz de responder a la complejidad y el cambio constante del entorno. Esta perspectiva es útil para interpretar la situación de la empresa agrícola, que opera en un entorno volátil —económica y climáticamente— y necesita combinar planificación con capacidad de adaptación.

Otro aporte relevante es el de Igor Ansoff (1990), quien desarrolla el concepto de estrategia adaptativa. Ansoff propone que las organizaciones deben ajustar su nivel de agresividad estratégica en función de la turbulencia ambiental. En contextos estables, recomienda estrategias defensivas, mientras que en entornos turbulentos, como el argentino, sugiere estrategias más proactivas y flexibles. Este marco resulta pertinente para evaluar alternativas como la inversión en activos propios (maquinaria, transporte), frente a un contexto externo cada vez más exigente.

También se considera el enfoque de Kaplan y Norton (2004), quienes, si bien desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, aportan ideas clave sobre la vinculación entre estrategia, medición del desempeño y mejora continua. Su modelo sugiere que la rentabilidad puede incrementarse si la estrategia se traduce en objetivos claros, medibles y vinculados a distintas perspectivas del negocio: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Si bien este modelo no es el eje del trabajo, algunos de sus principios pueden orientar la implementación del plan estratégico en una etapa posterior.

Finalmente, estudios recientes sobre planificación en empresas agropecuarias (Travadelo et al., 2015) evidencian la relevancia de procesos de diversificación y profesionalización como respuesta a la volatilidad del entorno. El caso de la cooperativa Guillermo Lehmann, que implementó una planificación

estratégica orientada al crecimiento y la eficiencia, sirve como antecedente aplicable para evaluar caminos de solución viables y sostenibles.

En síntesis, se considera que la estrategia más adecuada para abordar el problema de rentabilidad es aquella que combine un enfoque estructurado, como el propuesto por David y Porter, con elementos adaptativos planteados por Mintzberg y Ansoff. Esta combinación permite diseñar un plan estratégico alineado con los desafíos de la empresa, aprovechando sus fortalezas e incorporando nuevas capacidades para mitigar sus debilidades.

Diagnóstico y Discusión

La situación actual de la empresa agrícola analizada evidencia una rentabilidad decreciente, afectada por múltiples factores estructurales y contextuales. Como se señaló en el análisis FODA, las principales debilidades internas están relacionadas con la dependencia de proveedores externos para tareas clave (siembra, cosecha, logística), la falta de maquinaria y transporte propios, y la ausencia de herramientas formales de gestión. Estas limitaciones comprometen la eficiencia operativa, incrementan los costos variables y reducen el margen de maniobra en momentos críticos del calendario productivo.

Desde el entorno externo, las amenazas más relevantes incluyen la volatilidad macroeconómica (inflación, tipo de cambio, presión fiscal), las condiciones climáticas extremas y el aumento de exigencias regulatorias en materia ambiental y sanitaria. En conjunto, estos factores configuran un escenario de alta incertidumbre que impacta directamente sobre los resultados financieros de cada campaña.

La relevancia del problema radica en que la empresa ha logrado sostener su actividad gracias a su experiencia, infraestructura básica y estrategia comercial flexible, pero no cuenta con los recursos estratégicos necesarios para lograr un salto cualitativo en su rentabilidad. Si continúa en esta situación, su sostenibilidad a largo plazo se verá comprometida, especialmente ante nuevas crisis económicas o climáticas.

El análisis estratégico sugiere que la empresa se encuentra en una encrucijada: o continúa operando con una lógica de subsistencia basada en la tercerización y la

mínima estructura interna, o decide avanzar hacia una profesionalización de la gestión, con mayor control sobre sus procesos críticos. En este sentido, se considera que la principal conclusión diagnóstica es que la actual estructura operativa no permite capitalizar las oportunidades del entorno ni generar ventajas competitivas sostenibles.

Frente a este diagnóstico, se plantean como estrategias de solución viables:

- Reducción progresiva de la tercerización: comenzar con la incorporación de maquinaria clave (ej. sembradora, pulverizadora) en etapas, evaluando su impacto en la eficiencia y costos.
- Adquisición o leasing de camiones propios: permitiría mejorar la logística interna y externa, reducir tiempos muertos y aumentar la capacidad de respuesta ante ventanas climáticas o comerciales.
- Implementación de un sistema de planificación estratégica formal: con indicadores de gestión que permitan tomar decisiones basadas en datos y mejorar la coordinación entre socios y asesores.
- Acceso a programas de financiamiento o asociativismo estratégico: para facilitar la inversión en activos sin comprometer la liquidez operativa.
- Capacitación y desarrollo organizacional: profesionalizar la toma de decisiones y reducir la dependencia excesiva del saber tácito o la experiencia informal.

Estas medidas permitirían transformar el modelo de negocio actual en uno más resiliente, ya que abordan de manera directa las causas estructurales diagnosticadas — como la tercerización excesiva, la dependencia logística y la falta de control de gestión—, generando un modelo operativo más autónomo y eficiente.

Esta línea de acción se encuentra respaldada teóricamente por autores como Porter (1985), quien plantea que la rentabilidad sostenida se basa en el control de actividades clave de la cadena de valor; Fred David (2013), que destaca la importancia de institucionalizar procesos estratégicos formales; y Ansoff (1990), quien sugiere adoptar estrategias adaptativas frente a entornos turbulentos como el argentino.

Este caso resulta especialmente relevante porque refleja una realidad común en muchas empresas agrícolas familiares: estructuras informales que, aunque sostenidas por la experiencia, hoy enfrentan límites operativos y financieros claros. La solución propuesta es discutible en tanto implica un cambio estructural progresivo, pero justamente su valor radica en que es realista, escalable y ajustada a las posibilidades actuales de la organización.

En conclusión, resolver esta problemática no solo permitiría mejorar los márgenes económicos de la empresa en el corto plazo, sino que representa una oportunidad estratégica para sentar las bases de un modelo de gestión más profesional, eficiente y sostenible en el tiempo. Atacar las causas estructurales que limitan la rentabilidad hoy —como la falta de control, la dependencia operativa y la escasa planificación— es clave para evitar que la empresa quede rezagada frente a un entorno agropecuario cada vez más competitivo, tecnificado y exigente. Por eso, intervenir en este punto crítico puede marcar la diferencia entre una organización que sobrevive y una que crece.

Plan de implementación

Objetivo general de la propuesta

Incrementar la rentabilidad operativa de la empresa agrícola en un 15% respecto a los resultados del último balance económico en un plazo de 24 meses, mediante la transformación progresiva de su estructura operativa. Esta transformación se materializará a través de la reducción de la tercerización en procesos clave, la incorporación de activos productivos estratégicos, la mejora de la logística y la implementación de herramientas de planificación y control de gestión, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa, reducir costos variables y aumentar la autonomía productiva. Este objetivo no busca simplemente un incremento financiero aislado, sino que se articula como consecuencia de un cambio estructural en el modelo de funcionamiento de la empresa, que permita revertir las debilidades centrales identificadas. La rentabilidad proyectada del 15% se considera una meta prudente, sustentada en el ahorro potencial estimado a partir de las reformas estructurales previstas, especialmente en los rubros de tercerización (actualmente representan más

del 30% de los costos operativos anuales) y logística (con un peso específico del 7 al 10% del presupuesto total, según datos de la memoria financiera 2022).

Objetivo específicos

Objetivo específico I: **Reducir en un 20% la dependencia de servicios tercerizados en las tareas operativas críticas (siembra, pulverización y cosecha) en un plazo de 18 meses, mediante la incorporación de maquinaria propia y la reorganización interna de los procesos.** Actualmente, más del 90% de las tareas operativas son contratadas a terceros. Este nivel de tercerización implica una elevada dependencia de proveedores, especialmente en períodos de alta demanda, lo cual incrementa los costos (por ejemplo, en campañas con restricciones de maquinaria o aumentos estacionales de precios). Según la memoria financiera de la empresa, los servicios de siembra, pulverización y cosecha concentran alrededor del 32% del total de los costos productivos anuales. Reducir un 20% este nivel implica revertir aproximadamente un 6-7% del total de los costos productivos, lo cual representa un ahorro estratégico que impacta directamente en el margen operativo. Pero, más allá de lo financiero, este objetivo busca avanzar en la transformación estructural del proceso productivo: dotar a la empresa de activos propios (como sembradoras, pulverizadoras, tractores) le permitirá ejercer mayor control operativo, mejorar la calidad de ejecución y planificar con autonomía, especialmente en un contexto climático impredecible donde las ventanas de siembra y cosecha son críticas. Este objetivo, al consolidar internamente funciones clave del ciclo agrícola, contribuye directamente al objetivo general, ya que mejora la eficiencia y reduce la exposición a factores externos, haciendo sustentable el incremento de rentabilidad proyectado.

Objetivo específico II: **Disminuir en un 40% los costos de transporte en un plazo de 6 meses, a través de la adquisición e integración operativa de una unidad de transporte propia para el traslado de insumos y producción.** El análisis financiero muestra que los costos asociados al flete y transporte de insumos y producción representan entre 7% y 10% del presupuesto anual de la empresa. La totalidad del servicio es tercerizado, y sus tarifas suelen aumentar de forma abrupta en campaña, dependiendo de la disponibilidad en la zona. La incorporación de una unidad de transporte propia (camión y acoplado) con capacidad media permitiría reducir hasta la mitad de estos costos fijos anuales, lo que equivale a un ahorro estimado de entre USD 30.000 y USD 50.000 por campaña, según la cotización y volumen de carga

movilizada. Esta inversión inicial, si bien significativa, puede ser amortizada en dos campañas mediante ahorro directo, además de agregar flexibilidad en tiempos críticos de cosecha y mayor poder de negociación frente a terceros. A nivel estructural, este objetivo permite avanzar en la autonomía logística, una dimensión clave para garantizar eficiencia en el acopio, entrega y comercialización, impactando también en la capacidad de capturar mejores precios (al evitar penalizaciones por demora o problemas de entrega). De este modo, se fortalece el modelo de gestión operativa y se apuntala el cumplimiento del objetivo general, tanto en términos económicos como en capacidad de planificación.

Objetivo específico III: **Diseñar e implementar un sistema básico de planificación y control de gestión en un plazo máximo de 18 meses, incorporando indicadores clave de eficiencia operativa que permitan monitorear y optimizar los procesos productivos.** La empresa no cuenta con herramientas formales de gestión, control de desempeño ni indicadores operativos. Esta carencia ha sido identificada como una debilidad crítica en el análisis FODA, dado que impide monitorear la eficiencia real de los procesos, anticiparse a desvíos o decisiones ineficientes, y construir aprendizajes a partir de los resultados de cada campaña. La implementación de un sistema de planificación y control, aun en versiones básicas (Excel con KPI agrícolas, dashboards simples o software accesible), permite formalizar el seguimiento de variables como rendimiento por hectárea, costo por cultivo, tiempos de operación, consumo de insumos y retorno por cultivo. Esto genera una base empírica para tomar decisiones estratégicas fundadas y alinear la operación con los objetivos económicos del plan. Si bien este objetivo no representa una reducción de costos inmediata, sí habilita una transformación en la forma en que la empresa toma decisiones y gestiona recursos, lo cual es indispensable para garantizar que la inversión en activos propios y el rediseño operativo se traduzcan efectivamente en mejoras de rentabilidad. En este sentido, el OE3 actúa como soporte transversal para los OE1 y OE2, asegurando coherencia, seguimiento y sostenibilidad en la implementación de los cambios estructurales necesarios para alcanzar el objetivo general.

Alcance

El presente Plan Estratégico se aplicará dentro de los límites geográficos del Departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba, donde la empresa desarrolla de

forma centralizada sus actividades agrícolas. Esta localización comprende tanto los campos de propiedad de los socios como los predios arrendados que forman parte de su estructura operativa anual. En este sentido, el plan se implementará exclusivamente dentro del área operativa actual de la empresa, sin contemplar, en esta etapa, expansión territorial hacia otras regiones.

En cuanto al alcance temporal, el plan ha sido diseñado para ser ejecutado y evaluado a lo largo de un período de 24 meses, distribuidos en fases de planificación, implementación, consolidación y medición de impacto. Este horizonte temporal permite asegurar la puesta en marcha de las estrategias propuestas, el desarrollo de al menos una campaña agrícola completa bajo el nuevo enfoque operativo, y la evaluación de sus efectos en la eficiencia y sostenibilidad de la gestión empresarial.

El plan contempla una serie de propuestas estructurales interrelacionadas, cuya implementación afectará transversalmente a las principales áreas funcionales de la empresa. Entre ellas se destacan:

La incorporación de activos productivos propios (maquinaria agrícola y unidad de transporte), que impactará de forma directa en el área de operaciones y logística, modificando su estructura y dinámica de funcionamiento.

La disminución progresiva de la tercerización, que implicará una redefinición de los esquemas de contratación externa y un nuevo diseño organizativo, alcanzando tanto la gestión de proveedores como el modelo operativo general.

La implementación de un sistema de planificación y control de gestión, que tendrá implicancias en el área administrativa y estratégica, promoviendo un cambio en la forma en que se toman decisiones, se evalúan procesos y se mide el desempeño general de la organización.

Estas estrategias estarán enfocadas en consolidar un modelo de gestión más autónomo, eficiente y profesionalizado, promoviendo la transformación estructural de la empresa en su conjunto. El alcance del plan, en consecuencia, es integral: no se limita a una acción puntual o a una sola unidad funcional, sino que propone una intervención coherente y articulada sobre los aspectos clave que hoy condicionan la rentabilidad y sostenibilidad del negocio

Recursos necesarios

La implementación del Plan Estratégico exige la articulación de diversos recursos, tanto tangibles como intangibles, que se organizan en función de los tres objetivos específicos planteados. Estos recursos se dividen en materiales, técnicos, financieros y humanos, y su integración efectiva será clave para alcanzar los propósitos del plan, en el marco de una transformación operativa profunda.

En relación con el primer objetivo específico, que propone reducir la participación de servicios tercerizados, los recursos materiales estarán centrados en la adquisición de una fumigadora, seleccionada por su bajo costo relativo y su capacidad técnica adecuada para cubrir de manera eficiente la superficie total actualmente trabajada por la empresa. Esta incorporación no solo permitirá reducir el costo de las aplicaciones fitosanitarias, sino también mejorar el control sobre los tiempos de ejecución, un factor crítico en el manejo agronómico. A su vez, se contempla la compra de una embolsadora, cuya función será clave no solo para resolver parte del proceso operativo de postcosecha, sino también para contribuir con el segundo objetivo específico, ya que permitirá embolsar la producción de manera inmediata en campo y organizar su traslado posterior de forma más eficiente, utilizando transporte propio. Técnicamente, será necesario desarrollar capacidades para operar y mantener estas maquinarias, así como diseñar una lógica de uso integrada al calendario agronómico. El financiamiento podrá estructurarse mediante leasing, crédito agrícola o fondos propios, y en lo humano, se requerirá formación básica del personal y una reconfiguración interna de roles operativos, pasando de una lógica de coordinación de terceros a una de ejecución interna.

En el marco del segundo objetivo específico, orientado a la mejora logística y reducción de los costos de transporte, los recursos materiales se traducen en la incorporación de un camión de carga y la compra de silo bolsa, que junto con las instalaciones actuales permitirán embolsar, almacenar y transportar eficientemente la producción. En términos técnicos, se necesitará capacidad de gestión logística y planificación de rutas. El recurso financiero más significativo del plan estará en esta inversión, aunque su impacto en la reducción de costos lo justifica plenamente. Desde lo humano, se deberá contar con al menos un recurso capacitado para la conducción del camión y el mantenimiento del equipo, así como una estructura mínima que permita coordinar la nueva logística interna.

En cuanto al tercer objetivo específico, que propone implementar un sistema básico de planificación y control de gestión, los recursos materiales se reducen a herramientas digitales accesibles, mientras que la clave estará en los recursos técnicos y humanos. Se deberán construir indicadores de gestión, establecer rutinas de seguimiento y formar al personal administrativo y directivo en el uso estratégico de información. Aunque la inversión financiera en esta área es baja, su retorno estructural es alto, ya que aporta a la profesionalización de la gestión, el aprendizaje organizacional y el monitoreo de la eficiencia general del plan.

En síntesis, la combinación de estos recursos permitirá no solo avanzar hacia una mejora operativa puntual, sino consolidar una nueva estructura empresarial con mayor autonomía, capacidad de planificación y control sobre sus procesos productivos.

Planes tácticos

La ejecución del presente Plan Estratégico se operacionaliza a través de tres planes tácticos que abordan de forma directa y complementaria los objetivos específicos definidos, todos orientados a alcanzar la transformación estructural de la empresa agrícola, con una mejora proyectada de la rentabilidad operativa del 5% en el plazo de dos años. Cada plan presenta una lógica de implementación progresiva, e integra acciones concretas, responsables definidos y componentes funcionales alineados al propósito general.

Plan 1 – Incorporación progresiva de maquinaria operativa clave: Este plan responde al objetivo específico de reducir en un 20% la dependencia de servicios tercerizados en tareas operativas críticas en un plazo de 18 meses. Su propósito es dotar a la empresa de herramientas propias para asumir con autonomía procesos hasta ahora completamente tercerizados. Se realizarán las siguientes actividades:

- Relevamiento técnico de ofertas disponibles en el mercado local de maquinaria para fumigación (mosquito autopropulsado o de arrastre) y embolsado (máquina embolsadora).
- Solicitud de al menos tres presupuestos por cada equipo, con análisis de costo-beneficio y vida útil estimada.

- Definición del mecanismo de adquisición (compra directa o leasing) y tramitación financiera correspondiente.
- Coordinación logística para la recepción e instalación de los equipos en el predio operativo.
- Capacitación específica para uno o dos operarios en el uso de la fumigadora (manejo de botalón, calibración de caudal, seguridad en aplicaciones).
- Capacitación adicional en operación y mantenimiento básico de la embolsadora.
- Programación de actividades agrícolas integrando el uso efectivo de estas máquinas en el ciclo operativo de la campaña en curso.
- Este plan será coordinado por los socios con rol operativo y el contador, junto al asesor técnico en la parte de formación y selección del equipo. Su implementación constituye el primer paso en la construcción de una estructura productiva más autónoma, lo cual es esencial para la eficiencia y control de costos que persigue el objetivo general.

Plan 2 – Rediseño de la logística interna y almacenamiento postcosecha

Este segundo plan da cumplimiento al objetivo específico de reducir los costos logísticos en un 50% en un período de 6 meses. Se focaliza en reorganizar la estructura de transporte y almacenamiento de la producción, integrando herramientas propias que permitan mejorar la eficiencia y la toma de decisiones comerciales. Se realizarán las siguientes actividades:

- Identificación del modelo de camión apropiado (chasis con acoplado o camión simple con caja de carga) para el volumen promedio de cosecha.
- Solicitud de presupuestos, evaluación técnica y selección de la unidad de transporte.
- Tramitación de adquisición, patentamiento y seguro del vehículo.
- Compra de silo bolsa (rollos para 60 a 100 toneladas por unidad) en volumen suficiente para cubrir el total de la cosecha proyectada.

- Instalación de los silo bolsa en el predio, en conjunto con la planta de silos fija, para asegurar la capacidad de almacenamiento total.
- Capacitación del operario asignado al manejo del camión, incluyendo licencia habilitante, normativa de transporte de granos y mecánica preventiva.
- Diseño de un plan de logística interna: rutas entre lotes y acopio, tiempos de carga y descarga, turnos en planta, priorización de destinos según condiciones comerciales.

La gestión de este plan estará a cargo del socio que actúa como responsable de logística y del contador, coordinando la parte financiera. Aporta directamente al objetivo general al generar autonomía en la cadena logística y fortalecer la estrategia comercial mediante almacenamiento flexible.

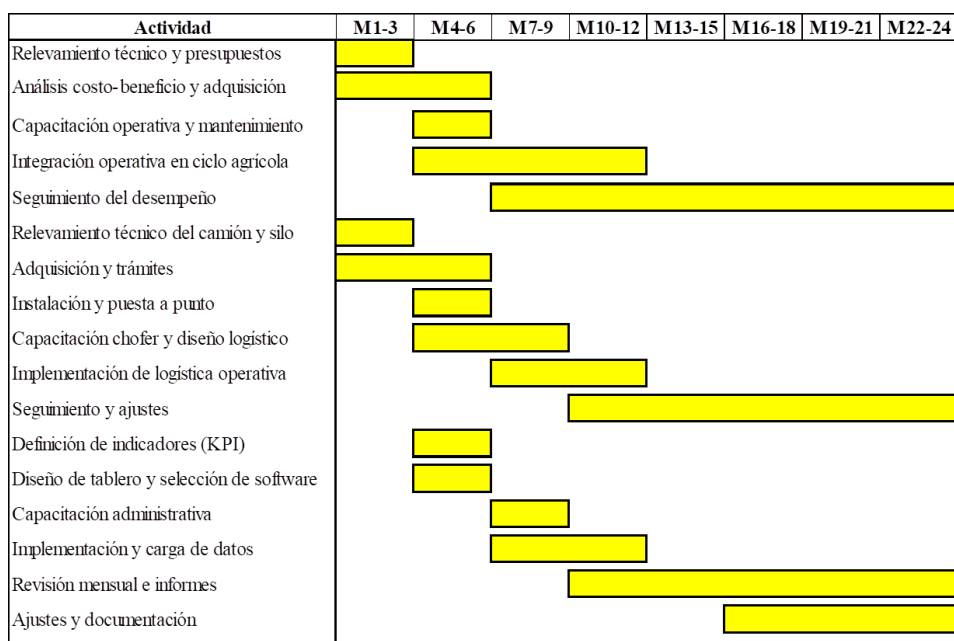
Plan 3 – Implementación de un sistema básico de planificación y control de gestión

Este plan materializa el tercer objetivo específico, que busca diseñar e implementar en un plazo de 18 meses un sistema interno de planificación y control que permita profesionalizar la toma de decisiones, mejorar la evaluación de desempeño y acompañar los cambios operativos promovidos por los planes anteriores. Se realizarán las siguientes actividades:

- Definición de los indicadores clave (KPI) a monitorear: rendimiento por hectárea, costo operativo por cultivo, tiempo efectivo de operación, tasa de uso de maquinaria, costos logísticos por tonelada, etc.
- Diseño de un tablero de control mensual en Excel o software de gestión agrícola de acceso libre.
- Capacitación del personal administrativo para la carga de datos operativos y productivos.
- Establecimiento de una rutina de informes mensuales con revisión por parte de los socios.
- Integración del sistema de control con los planes operativos y logísticos: comparativo real vs estimado, análisis de desvíos y toma de decisiones correctivas.

- Documentación de cada campaña con reportes consolidados y recomendaciones para el ciclo siguiente.
- Este plan será implementado bajo la supervisión del contador, con participación activa de los socios. Su ejecución permite dar sustento técnico y metodológico a la transformación estructural propuesta, asegurando que los avances sean sostenidos y medibles.

Diagrama de Gantt



Presupuestos

Presupuesto Específico: Plan 1 - Incorporación progresiva de maquinaria operativa clave. Desglose de costos:

- Fumigadora de arrastre: USD 17.000. Se propone la adquisición de una fumigadora de arrastre con las siguientes características técnicas: capacidad del tanque: 2.000 litros, bomba pistón con caudal de 150 L/min, presión máxima: 200 psi, Ancho de labor: 18 metros con sistema de pulverización boquillas antigoteo con corte por sección. Este equipo permite cubrir eficientemente las hectáreas trabajadas por la empresa, asegurando una aplicación uniforme y precisa de agroquímicos. Condiciones de pago: 2 cuotas fijas anuales, pagaderas en cosecha.
- Embolsadora de granos secos: USD 6.000 Se mantiene la adquisición de la embolsadora previamente planificada, con las siguientes especificaciones: Modelo: EG9, capacidad operativa: 250 toneladas por hora, sistema de alimentación: Sinfin

horizontal de 400 mm, potencia requerida: 80 HP. Este equipo permitirá mejorar la gestión comercial, facilitando el embolsado y posterior transporte de la producción con flete propio. Condiciones de pago: contado.

Total Plan 1: USD 23.000

Plan 2: Rediseño de la logística interna y almacenamiento postcosecha. Desglose de costos:

- Camión chasis con acoplado: USD 45.000. Especificaciones técnicas: Tipo de camión: Chasis con acoplado tipo tolva cerealera con capacidad de carga: 30 toneladas, Motor: Diésel, potencia mínima de 300 HP, Transmisión: Manual de 10 velocidades, Equipamiento adicional: Sistema de frenos ABS, aire acondicionado, tacógrafo digital. Condiciones de pago: 2 cuotas anuales, una del 40% y otra del 60%, pagadera en cosecha.
- Silo bolsas (10 unidades): USD 9.000. Especificaciones técnicas: Dimensiones: 9 pies de diámetro x 60 metros de largo, capacidad de almacenamiento: 200 toneladas por bolsa, Polietileno tricapa con protección UV, marca IPESA o equivalente. Se tiene en cuenta lo mismas condiciones para el año 2, lo que suma un total de USD 18.000.

Total Plan 2: USD 63.000

Plan 3: Implementación de un sistema básico de planificación y control de gestión. Desglose de costos:

- Software de gestión agrícola: USD 1.500. Propuesta: Adquisición de una licencia anual del software AgroWin®, que ofrece: gestión integral de operaciones agrícolas, módulos de contabilidad, costos, inventarios y presupuestos, generación de órdenes de trabajo y seguimiento de labores, informes contables y financieros actualizados al instante.
- Capacitación del personal: USD 1.500. Incluye cursos y talleres para el uso del software y análisis de datos. Proveedores sugeridos: ISEA, Formación CREA
- Consultoría externa para implementación: USD 500. Asesoramiento profesional para la adaptación del sistema a las necesidades de la empresa.

Total Plan 3: USD 3.500

Evaluación del impacto

El presente análisis se centra en evaluar el impacto marginal de la implementación de los tres objetivos específicos propuestos en el Plan Estratégico de la empresa agrícola, ubicada en el Departamento Tercero Arriba. Esta evaluación no pretende representar la situación financiera total de la empresa, sino estimar el beneficio económico y estructural directo que generaría la ejecución concreta de los tres planes tácticos correspondientes, en un horizonte de 24 meses. La empresa parte de una situación crítica: su último balance operativo (año 2017/2018) arrojó una pérdida de USD 50 663, reflejo de una estructura altamente dependiente de servicios tercerizados, con escasa autonomía operativa, limitada capacidad logística y ausencia de herramientas de gestión formalizadas. Este escenario sirvió como punto de partida para el diseño de un plan estratégico cuyo objetivo general fue claramente definido: lograr una mejora en la rentabilidad operativa de al menos un 15 % en un plazo de 24 meses.

Los ingresos y egresos fueron expresados en dólares estadounidenses y actualizados a valor presente utilizando una tasa de descuento mensual del 1,25%, equivalente al 15% anual, correspondiente a la rentabilidad esperada por los socios, según lo establecido en el objetivo general. A partir de este flujo, se calcularon dos indicadores fundamentales para la evaluación financiera:

- Valor Actual Neto (VAN): USD 15.912,74 (Ver ANEXO): El VAN positivo indica que, descontando todos los costos y beneficios proyectados, la implementación del plan genera un valor neto adicional para la empresa, superando el rendimiento exigido por los accionistas. Esto valida la viabilidad económica del proyecto bajo condiciones conservadoras, y ratifica que las decisiones estratégicas adoptadas son financieramente consistentes.
- Retorno sobre la Inversión (ROI): 19% (Ver ANEXO): El ROI representa el beneficio generado (USD 17.099,8) en relación con la inversión total comprometida (USD 89.500). Este porcentaje excede el umbral del 15% de rentabilidad adicional propuesto como objetivo general. Aun cuando el retorno se distribuye a lo largo de dos años, su magnitud expresa una mejora sustancial frente a la situación de base y otorga sustento cuantitativo al proceso de transformación estructural propuesto.

En conjunto, estos indicadores permiten afirmar que el plan estratégico no solo es técnica y operativamente viable, sino también económicamente rentable, generando una mejora real en los márgenes operativos de la empresa. Con respecto al análisis de cada objetivo específico en particular:

OE1: Reducción de la Tercerización de Tareas Operativas: este objetivo apunta a disminuir en al menos un 20 % la dependencia de servicios tercerizados, mediante la incorporación de maquinaria propia, especialmente una fumigadora. La inversión comprometida fue de USD 17 000, generando ahorros anuales superiores a USD 20 000 en servicios de fumigación tercerizados, lo que permite recuperar la inversión en menos de dos campañas. Desde lo estructural, este OE mejora la eficiencia operativa, otorga mayor control sobre los tiempos de aplicación y reduce los riesgos asociados a la disponibilidad de contratistas (factores que inciden indirectamente en los rindes y la eficiencia productiva). Su aporte al resultado económico marginal es directo y cuantificable.

OE2: Optimización de la Logística de Transporte: Mediante la incorporación de un camión con acoplado y silo bolsas, la empresa logró disminuir los costos logísticos (antes tercerizados al 100 %) en hasta un 50 %. La inversión total en este componente (USD 63 000) se justifica por los ahorros anuales proyectados de entre USD 55 000 y USD 75 000. Además del ahorro directo, la empresa adquirió capacidad de acopio y autonomía logística, permitiendo negociar mejores precios, evitar penalidades por demora y adaptarse con mayor flexibilidad a las condiciones de mercado. Este OE contribuye de forma significativa a la mejora financiera marginal.

OE3: Implementación de un Sistema de Planificación y Control: Aunque de bajo costo (USD 3 500), este objetivo constituye el soporte técnico y organizativo del plan. Si bien no se refleja como ingreso en el flujo de fondos, su implementación permite gestionar con mayor precisión los recursos, controlar desviaciones, evaluar costos por cultivo y tomar decisiones basadas en información objetiva. En el mediano plazo, este OE consolida la eficiencia alcanzada por los dos anteriores, asegurando que los beneficios económicos marginales se mantengan y reduciendo la probabilidad de retroceso. Su impacto es esencialmente estructural, ya que habilita una cultura de gestión profesional y orientada a resultados.

En conjunto, los tres objetivos específicos no revierten por sí solos el resultado negativo histórico de la empresa, pero sí contribuyen de manera efectiva a mejorar su rentabilidad estructural, generando un resultado neto positivo, tangible y medible.

La evaluación del plan demuestra que la empresa no solo puede mejorar su rentabilidad operativa, sino también transformar estructuralmente su modelo de funcionamiento. Los resultados del flujo de fondos proyectado, con un VAN positivo de USD 15.912,74 y un ROI del 19%, ratifican que las inversiones realizadas son financieramente justificables y que los objetivos propuestos no son meramente aspiracionales, sino alcanzables bajo una lógica de gestión estratégica.

En definitiva, la empresa agrícola no solo logra revertir su estructura altamente tercerizada y dependiente, sino que avanza hacia un modelo de gestión más autónomo, eficiente y profesionalizado. Esto no solo mejora sus márgenes financieros, sino que también la posiciona de forma más sólida frente a un entorno volátil, altamente competitivo y sujeto a riesgos externos.

Esta metodología de análisis marginal, aplicada inicialmente a tres objetivos específicos, puede además constituir una herramienta replicable para la evaluación de futuras decisiones estratégicas. La empresa podría utilizar este enfoque para incorporar progresivamente nuevos servicios, adquirir maquinaria adicional, adoptar tecnologías de precisión o mejorar procesos dentro de la estructura existente, evaluando en cada caso el retorno esperado y su impacto estructural. De este modo, el plan no solo aporta una mejora puntual, sino que establece un criterio sistemático para guiar la toma de decisiones orientadas a la eficiencia, la autonomía y la sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones

A lo largo del presente reporte de caso se abordó en profundidad la problemática principal identificada en la empresa agrícola: una rentabilidad operativa decreciente, originada en una estructura de funcionamiento altamente tercerizada, con bajo control interno sobre procesos críticos y escasa formalización en la toma de decisiones. Esta configuración organizativa, si bien ha permitido mantener la operatividad a lo largo del tiempo, ha evidenciado limitaciones significativas frente a un entorno crecientemente volátil, tanto en términos económicos como climáticos y

regulatorios. Desde la introducción, esta tensión fue contextualizada como un obstáculo estructural para la sostenibilidad del negocio, y fue luego confirmada mediante herramientas analíticas como el análisis FODA, la cadena de valor, el diagnóstico financiero y el marco teórico aplicado.

El análisis de situación permitió descomponer la problemática en dimensiones concretas: dependencia externa en operaciones clave, ausencia de logística propia, carencia de planificación estratégica, y exposición a variables macroeconómicas y climáticas. El marco teórico brindó los principios conceptuales que sustentaron la estrategia propuesta, centrada en internalizar capacidades críticas, implementar herramientas de gestión y reducir costos mediante inversiones focalizadas. Finalmente, el plan de implementación tradujo esa estrategia en acciones viables, cuantificables y coherentes con la realidad de la organización.

En función del diagnóstico realizado y a partir de una integración coherente entre teoría y práctica, se diseñó una propuesta de solución que plantea la reconfiguración progresiva de la estructura operativa de la empresa. Esta propuesta incluye la incorporación de maquinaria y transporte propios, la implementación de un sistema básico de control de gestión y una disminución planificada de la dependencia de servicios externos. Tales medidas no sólo persiguen una mejora concreta en los indicadores de rentabilidad —estimada en un incremento del 15 % en un plazo de dos campañas agrícolas—, sino también una transformación más profunda y sostenible en la lógica de funcionamiento organizacional. Esta propuesta se sustenta en fundamentos sólidos de la administración estratégica: la necesidad de alinear recursos con objetivos, controlar las actividades clave de la cadena de valor, y gestionar en forma proactiva la incertidumbre del entorno. Además, se ha demostrado que el ahorro potencial derivado de las reformas planteadas justifica su implementación, tanto por el impacto directo en los márgenes operativos como por la mejora estructural que conlleva en la capacidad de gestión de la empresa.

Desde el campo disciplinar de la administración, esta solución se fundamenta en los aportes teóricos de Porter, David, Mintzberg y Ansoff, quienes, desde distintas perspectivas, destacan la importancia de recuperar control sobre actividades estratégicas, institucionalizar procesos de planificación, y adaptar la estrategia en función del nivel de turbulencia del entorno. En este sentido, la propuesta se alinea

con principios clave de la planificación estratégica: focalización en los factores críticos de éxito, mejora de la eficiencia operativa y construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Más allá de la solución técnica, este trabajo aporta también una contribución relevante al conocimiento sobre la gestión en organizaciones agropecuarias familiares de escala media, un tipo de empresa frecuente en el interior productivo argentino, pero poco documentado desde el enfoque estratégico. La experiencia analizada permite ilustrar cómo, incluso en contextos complejos y con recursos limitados, es posible avanzar hacia modelos de gestión más autónomos, profesionales y sostenibles, mediante la aplicación rigurosa de herramientas conceptuales.

Asimismo, el proceso de análisis reflejó la importancia de integrar conocimientos teóricos con la realidad concreta del territorio. La reflexión crítica durante la elaboración del caso permitió valorar no solo la necesidad de una solución, sino la posibilidad real de transformación progresiva desde adentro de la organización, sin romper con su identidad ni sobrepasar sus posibilidades económicas.

En síntesis, la solución propuesta no solo responde en forma integral y fundamentada al problema identificado, sino que permite proyectar una mejora sustantiva en la eficiencia, autonomía y resiliencia de la empresa. Se concluye, por tanto, que la estrategia formulada representa un aporte teórico-práctico válido, ajustado al perfil organizacional y al entorno del sector, y aplicable como modelo de referencia para organizaciones similares que enfrenten desafíos estructurales análogos.

Recomendaciones

Si bien el presente trabajo se centró en una problemática estructural claramente delimitada —la baja rentabilidad operativa derivada de la tercerización y la ausencia de planificación formal—, durante el proceso de análisis surgieron una serie de cuestiones relevantes que, por exceder el alcance de este TFG, no pudieron ser abordadas en profundidad, pero que se consideran estratégicas para futuras investigaciones o desarrollos organizacionales aplicables a este caso o a organizaciones agropecuarias de características similares.

Una primera línea de análisis pendiente refiere al impacto de las normativas ambientales y de seguridad laboral sobre la operatividad y la gestión de riesgos en este tipo de organizaciones. El caso analizado carece de un sistema formal de gestión ambiental y de higiene y seguridad, lo que representa un área crítica en términos legales, sociales y reputacionales. A futuro, se recomienda el diseño e implementación de protocolos de buenas prácticas agrícolas, gestión de envases fitosanitarios y condiciones laborales, en sintonía con las exigencias regulatorias provinciales y nacionales. Este aspecto es especialmente relevante ante el endurecimiento progresivo del marco normativo y la creciente presión social hacia una producción sustentable.

En segundo lugar, sería conveniente profundizar en el estudio de modelos asociativos o cooperativos como alternativa estratégica para pequeñas y medianas empresas del sector agrícola que, como el caso aquí trabajado, enfrentan limitaciones estructurales para afrontar inversiones de alto costo. El análisis de esquemas de cooperación horizontal —como la adquisición conjunta de maquinaria o la logística compartida— podría representar una vía eficiente para superar las restricciones de escala sin comprometer la autonomía operativa.

Asimismo, se identifica como una oportunidad de desarrollo no explorada en este trabajo la incorporación de tecnologías digitales y de gestión de datos como parte de un proceso de transformación organizacional más amplio. La adopción de herramientas de agricultura de precisión, software de gestión agrícola o incluso aplicaciones de inteligencia de negocios podría potenciar significativamente la toma de decisiones, la trazabilidad de procesos y la eficiencia operativa. Estas tecnologías, aunque requieren una inversión inicial y un proceso de capacitación, están cada vez más disponibles para unidades productivas medianas, y su integración resulta clave para la modernización del sector.

Por último, se sugiere que futuros trabajos contemplen el análisis del relevo generacional y la profesionalización de la gestión en empresas familiares agropecuarias. En muchas de ellas —como es el caso bajo estudio— la toma de decisiones descansa en los socios fundadores, con estructuras poco formalizadas y dependencia del saber empírico. Evaluar mecanismos de sucesión, capacitación y profesionalización podría garantizar la continuidad organizacional y fortalecer las capacidades estratégicas a largo plazo.

En conclusión, si bien el presente reporte focalizó su alcance en una problemática específica y acotada, se considera fundamental dejar registradas estas líneas de análisis como recomendaciones para futuras investigaciones, dado que representan dimensiones estratégicas clave para la competitividad, la sustentabilidad y la evolución organizacional de empresas agrícolas en contextos complejos como el argentino.

Bibliografía

- Bolsa de Cereales de Buenos Aires. (2020). Informe económico: Agricultura y COVID-19. <https://www.bccba.org.ar/>
- Travadelo, M., Karlen, C., Maina, M., & Suero, M. (2015). *Respuestas estratégicas en cooperativas: La cooperativa agrícola-ganadera limitada "Guillermo Lehmann" (Santa Fe, Argentina) en contextos turbulentos*. IX Congreso RULESCOOP. Universidad Nacional de La Plata. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/50262>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- FAO. (2020). COVID-19 y el impacto en los sistemas alimentarios y agrícolas de América Latina. <https://www.fao.org/3/ca8660es/CA8660ES.pdf>
- INTA. (2020). El agro frente al COVID-19: perspectivas y desafíos. <https://inta.gob.ar/documentos/el-agro-frente-al-covid19>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2023). Informe anual del sector agropecuario argentino. <https://www.argentina.gob.ar/agricultura>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2020). Impacto del COVID-19 en el sector agropecuario argentino. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/impacto-del-covid-19-en-el-sector-agropecuario>

- Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. The Free Press.
- Secretaría de Agricultura de Córdoba. (2022). Datos agroclimáticos y legislativos de la región centro de Córdoba. <https://agricultura.cba.gov.ar>
- TeseoPress. (s.f.). Políticas para la agricultura comercial. <https://www.teseopress.com/politicaagraria/>
- Universidad Empresarial Siglo 21. (2025). Material de cátedra: Trabajo Final de Graduación - Reporte de Caso. UES21.
- Web y Empresas. (s.f.). La cadena de valor de Michael Porter. <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Wikipedia. (s.f.). Paro agropecuario patronal en Argentina de 2008. https://es.wikipedia.org/wiki/Paro_agropecuario_patronal_en_Argentina_de_2008
- Wikipedia. (s.f.). Retenciones a las exportaciones (Argentina). [https://es.wikipedia.org/wiki/Retenciones_a_las_exportaciones_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Retenciones_a_las_exportaciones_(Argentina))

Anexo

Anexo I – Consideraciones Metodológicas para Flujo de Fondos

Con el objetivo de evaluar financieramente el impacto del Plan Estratégico propuesto, se elaboró un flujo de fondos proyectado en dólares estadounidenses (USD) para un horizonte temporal de dos años, con un desglose mensual durante el primer año, de acuerdo con las recomendaciones metodológicas del Trabajo Final de Graduación. Este flujo fue construido a partir de estimaciones operativas y financieras verificables, basadas en fuentes oficiales y documentos internos de la empresa.

A continuación, se detallan las consideraciones técnicas y supuestos adoptados en la construcción del flujo:

Valor del servicio de fumigación: Se adoptó un valor unitario de USD 1 por hectárea por aplicación, conforme a datos publicados por el INTA. Las frecuencias de aplicación utilizadas fueron:

- Maíz: 4 aplicaciones (barbecho en agosto, herbicida en octubre, insecticida en noviembre, fungicida en diciembre).
- Soja: 5 aplicaciones (barbecho en septiembre, herbicida en noviembre, postemergente en diciembre, fungicida en enero y refuerzo en febrero).
- Maní: 5 aplicaciones (barbecho en septiembre, herbicida en noviembre, insecticida en diciembre, fungicidas en enero y febrero).

Mantenimiento de la maquinaria: Para la fumigadora se estimó un costo anual de mantenimiento equivalente al 5% del valor de adquisición del equipo, siguiendo prácticas recomendadas por INTA y considerando la depreciación operativa típica del sector.

Costos de insumos y combustibles asociados a las tareas de fumigación: Se asumió un costo adicional de USD 4 por hectárea, en línea con márgenes técnicos difundidos por el INTA y por publicaciones de análisis de márgenes agrícolas.

Superficie sembrada: Se utilizó como referencia la superficie efectiva cultivada según los datos contenidos en la Memoria Financiera (Cosecha 16), sin alteraciones en la distribución de cultivos.

Rendimientos esperados (rindes): Las proyecciones de rendimiento por cultivo se basaron en las estimaciones difundidas por la Bolsa de Comercio de Rosario para la campaña 2024/2025, a excepción del maní, cuyo rendimiento se ajustó en función de los valores históricos de la propia empresa (última cosecha registrada).

Costos de transporte: Se consideró un flete promedio de 315 km por tonelada transportada, en base a las tarifas de referencia de FETRA (Federación de Transportadores Argentinos) vigentes al 30/05/2025. Para su conversión a dólares, se utilizó el tipo de cambio comprador publicado por el Banco Nación en esa fecha.

Costo del transporte propio: Se incluyó un costo mensual fijo de USD 900 en concepto de salario del chofer, y un costo variable de USD 0,33 por kilómetro recorrido, según datos del INTA EEA Paraná (Informe Técnico 2023 sobre logística cerealera).

Inversiones: Las inversiones iniciales consideradas (fumigadora, embolsadora, camión, silo bolsas, software y capacitación) se imputaron en los períodos correspondientes según el cronograma de ejecución del plan, considerando las condiciones de pago indicadas en el presupuesto táctico de la Entrega 3.

Ahorros proyectados: Se modelaron los ahorros derivados de la reducción de costos por tercerización (pulverización) y por la incorporación de transporte propio.

En suma, el flujo de fondos refleja la evolución proyectada de los ingresos netos generados por la empresa agrícola bajo el nuevo modelo operativo, incorporando los efectos directos de las inversiones propuestas y los ahorros estructurales esperados. Esta herramienta permite evaluar el impacto económico del Plan Estratégico de forma integral y constituye la base para el cálculo de los indicadores financieros utilizados en el análisis de evaluación (VAN y ROI).

Anexo II – Flujo de fondos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	ENERO	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENERO	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	
INGRESOS OE1																									
Ahorro servicio Fumigación								\$2.520,00	\$3.448,00	\$2.520,00	\$5.968,00	\$5.968,00	\$3.448,00	\$3.448,00						\$2.520,00	\$3.448,00	\$2.520,00	\$5.968,00	\$5.968,00	
EGRESOS OE1																									
Inversión FUMIGADORA																									
Mant. A. ma. Fumigadora																									
Combustibles e insumos asociados																									
Capacitación operario y ajuste logísticos																									
SUBTOTAL OE1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.260,00	\$1.994,00	\$1.260,00	\$2.984,00	\$2.984,00	\$1.724,00	\$1.724,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.260,00	\$1.994,00	\$1.260,00	\$2.984,00	\$2.984,00	
																									\$4.932,00

INGRESOS OE2																									
Ahorro costo logística fletes																									
EGRESOS OE2																									
Inversión camion																									
Inversión embolsadora																									
Inversión sibolsa																									
Mant y seguro Camión																									
Combustible																									
Capacitacion y habilitacion inicial																									
Sueldo basico Chofer																									
Sueldo Chofer por km recorridos																									
SUBTOTAL OE2	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$13.556,05	\$22.297,85	\$3.920,00	\$3.920,00	\$3.920,00	\$3.920,00	\$3.920,00	\$3.920,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
																									\$17.167,80

EGRESOS OE3																									
Software de gestión agrícola																									
Capacitación de personal																									
Consultoria para implementación inicial																									
SUBTOTAL OE3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
																									-\$5.000,00
TOTAL FLUJO DE FONDOS CONSOLIDADO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$10.056,05	\$12.647,85	\$3.920,00	\$3.920,00	\$2.660,00	\$2.016,00	\$2.660,00	\$936,00	\$2.084,00	\$824,00	\$824,00	\$900,00	\$9.056,05	\$12.647,85	\$3.920,00	\$3.920,00	\$2.660,00	\$2.016,00	\$2.660,00	\$936,00	\$2.084,00	\$17.099,80

TAN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$9.566,53	\$11.886,16	\$3.628,45	\$3.393,53	\$2.408,36	\$1.802,75	\$2.349,26	\$816,45	\$1.795,28	\$701,12	\$692,46	\$746,99	\$7.423,66	\$10.240,03	\$3.134,35	\$3.093,85	\$2.074,82	\$1.553,00	\$2.023,91	\$703,38	\$1.546,74	\$15.912,74
ROI																									

19%

Anexo III – Fuentes de precio y referencias técnicas

Para la estimación de costos asociados a las inversiones y servicios contemplados en el presente plan estratégico, se consultaron fuentes confiables del ámbito técnico-comercial, priorizando la actualidad de los datos y la especificidad de cada elemento respecto al contexto productivo abordado.

La fumigadora de arrastre de 2.000 litros fue cotizada en un valor estimado de USD 17.000, conforme a la información disponible en el sitio especializado en maquinaria agrícola Nebulizadores ML (<https://nebulizadoresml.com>), donde se listan equipos con características técnicas compatibles con las necesidades operativas del establecimiento.

La embolsadora de granos secos modelo EG9 se presupuestó en USD 6.000, considerando precios vigentes en el portal de comercio electrónico MercadoLibre (<https://www.mercadolibre.com.ar>), utilizado como referencia habitual en el sector para este tipo de maquinaria.

El valor del camión chasis con acoplado, requerido para el transporte interno y externo de mercadería, fue estimado en USD 45.000. Esta cifra surge de cotizaciones recientes obtenidas por la propia empresa en el mercado local, las cuales fueron utilizadas como base referencial para el presente análisis.

En relación con el almacenamiento transitorio de la producción, se consideró la adquisición de silos bolsa IPESA de 9 x 60 metros, con un valor unitario estimado en USD 900 según los precios publicados por la empresa Bipolos (<https://bipolos.com>), distribuidor reconocido de insumos agrícolas.

El software de gestión productiva y económica AgroWin®, orientado al seguimiento y análisis de variables operativas, fue valorado en USD 1.500 por licencia anual, conforme a los precios publicados por su proveedor oficial (<https://www.agrowin.com>).

Respecto a la capacitación técnica del personal, se contempló un programa de formación en gestión agrícola con un costo estimado de USD 1.500. El valor se fundamenta en los aranceles actuales de cursos brindados por instituciones como ISEA y Formación CREA (<https://www.isea.org.ar>).

Finalmente, se incluyó la contratación de una consultoría externa especializada para el acompañamiento técnico durante la implementación del plan. El presupuesto asignado a este servicio es de USD 500, monto estimado en base a tarifas promedio de profesionales del sector con experiencia en procesos de transformación operativa.