

EL ROL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LA EFICIENCIA PRODUCTIVA DE UNA EMPRESA OLIVÍCOLA¹

Analía Goenaga²

Sergio Ielmini³

Fecha de recepción: 21/05/2025

Fecha de aceptación: 30/06/2025

RESUMEN

En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la necesidad de contar con información interna precisa y oportuna es esencial para la toma de decisiones. La contabilidad de gestión surge como una evolución de la contabilidad de costos, orientada a proporcionar datos estratégicos que permitan planificar, controlar y adaptarse a los constantes cambios económicos, tecnológicos y regulatorios. El presente estudio de carácter cualitativo-descriptivo, tiene el objetivo de aplicar herramientas de contabilidad de gestión en el diseño de un sistema adaptado a las necesidades de una empresa familiar del sector olivícola, analizada mediante un estudio de caso. La utilización de herramientas de contabilidad de gestión permitiría formalizar y explicitar la estrategia, sistematizar y concentrar información que ya se obtiene, generar nuevos reportes, mejorar la comprensión de los factores clave para el negocio y preparar la organización para afrontar los desafíos que implicará el crecimiento proyectado para los próximos años.

Palabras Clave: herramientas de gestión gerencial, producción olivícola, diagnóstico estratégico.

ABSTRACT: In an increasingly complex and dynamic business environment, the need for accurate and timely internal information is essential for decision-making. Man-

¹ Este artículo es una reformulación del Trabajo Final del Curso Contabilidad de Gestión correspondiente a la Maestría en Contabilidad y Auditoría, presentado bajo el título "Implementación de tecnologías en la contabilidad de gestión: Un estudio de caso en una empresa olivícola".

² Maestrando en Contabilidad y Auditoría. Especialista en Contabilidad Superior, Control y Auditoría. Profesor Titular, Coordinadora Subárea Contabilidad Social y Ambiental del Centro de Estudios Contables en Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: analía.goenaga@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2469-0054>

³ Maestrando en Contabilidad y Auditoría. Especialista en Contabilidad Superior, Control y Auditoría. Profesor Asociado en Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: sielmini@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9719-4977>

agement accounting emerged as an evolution of cost accounting, aimed at providing strategic data that allows for planning, control, and adaptation to constant economic, technological, and regulatory changes. This qualitative-descriptive study aims to apply management accounting tools to the design of a system tailored to the needs of a family business in the olive sector, analyzed through a case study. The use of management accounting tools would allow for the formalization and clarification of the strategy, systematization and consolidation of existing information, the generation of new reports, a better understanding of key business factors, and the preparation of the organization to face the challenges posed by the projected growth of the coming years.

Keywords: Management tools, olive production, strategic diagnosis.

1. INTRODUCCIÓN

La contabilidad en general surge como una herramienta que suministra información económica y financiera, principalmente para la toma de decisiones de usuarios internos conforme señalan Bueno (2010) y Yardin (2012) como se cita en Kuster Neves y Golpe Cervelo (2021). Con el crecimiento de los mercados de capitales, resulta necesario comunicar resultados económicos y la situación financiera a inversores, acreedores financieros y otros usuarios externos, función que cumple la contabilidad financiera a través de la elaboración periódica de los estados financieros, conforme a las regulaciones de cada jurisdicción (Cordobés Madueño et al, 2024).

Sin embargo, la mayor complejidad en los negocios aumenta la necesidad de contar con información interna sobre el cálculo de costos, a fin de apoyar a los directivos en la toma de decisiones en su rutina diaria, propósito de la contabilidad analítica o de costos, conforme manifiestan Cordobés Madueño et al (2024). En un escenario donde los cambios económicos, tecnológicos y regulatorios suceden de forma rápida e impredecible, las empresas necesitan sistemas de información que no solo muestren su situación financiera, sino que también les den datos útiles para planificar, controlar y adaptarse (Kaplan & Norton, 1996). Además, debido a la creciente complejidad de los procesos productivos, la expansión de los mercados, la globalización, el desarrollo de actividades por parte de las empresas en mercados cada vez más competitivos y complejos, se ha puesto en evidencia que las organizaciones no solo deben contar con información más precisa sobre los costos, sino también de otras variables clave para gestionar mejor su negocio, convirtiéndose la contabilidad en una herramienta estratégica de gestión empresarial. Nace así la contabilidad de gestión como una evolución de la contabilidad de costos, proporcionando información para la

toma de decisiones internas y la gestión de los recursos de manera más eficiente (Cordobés Madueño et al, 2024).

Según manifiestan Cordobés Madueño et al (2024) la contabilidad de gestión incluye el análisis de presupuestos, la evaluación del desempeño, el control de gestión y la estrategia empresarial. Para esto, utiliza herramientas como los sistemas de indicadores, el cuadro de mando integral o el tablero de comando, entre otras.

No obstante, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) enfrentan desafíos particulares para implementar sistemas de gestión eficientes y desarrollar herramientas de contabilidad de gestión que se ajusten a sus necesidades específicas. La limitada disponibilidad de recursos, la falta de personal especializado y la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios en su entorno hacen que la adopción de estas herramientas sea un proceso complejo (Bourne et al., 2003). Por ello, resulta crucial diseñar sistemas y herramientas de contabilidad de gestión que sean flexibles, accesibles y alineados con las actividades y objetivos particulares de cada PyMEs, que permita mejorar su toma de decisiones y su desempeño en mercados cada vez más dinámicos.

El objetivo propuesto en este trabajo es el de internalizar la aplicación de las herramientas de la contabilidad de gestión, a fin de proponer el diseño de un sistema que responda de manera precisa y oportuna a las necesidades específicas de la organización bajo análisis, a través de un Estudio de Caso referido a una empresa familiar, que apostó a la producción olivícola utilizando prácticas innovadoras y sustentables, ubicada en el Partido de Coronel Dorrego, zona que es reconocida internacionalmente por la calidad de sus aceites debido a las condiciones climáticas ideales.

El trabajo se estructura, tras precisar el objetivo, del siguiente modo: en primer lugar, se presenta a la empresa olivícola- en adelante EO- que será objeto del Estudio de Caso, caracterizando a la misma, describiendo su modelo de negocio a partir del estudio de la información que ella produce y del relevamiento de las variables que caracterizan su operatoria e impactan en su gestión, a partir de la visita a la finca y entrevistas con miembros de la familia. A continuación, se realiza un análisis de la información obtenida y se lleva a cabo la propuesta de uso de algunas herramientas de contabilidad de gestión para apoyar el desempeño competitivo de la organización. Tras ello, se presentan los resultados de la aplicación de dichas herramientas de gestión gerencial, que respondan al objetivo propuesto. Por último, se enuncian las consideraciones finales del trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

2.1. Breve reseña de la empresa y de sus actividades en la generación de valor

EO, una organización familiar joven, que ha apostado a producción de olivos, utilizando prácticas innovadoras y sustentables en el manejo del olivar, comenzó sus actividades en 2017 tras la compra de un nuevo establecimiento agropecuario. Este lugar, que se había concebido inicialmente para la agricultura extensiva, ya contaba con 40 hectáreas de olivos cultivados bajo un sistema tradicional.

En la actualidad, han iniciado un plan de expansión con nuevas plantaciones en otro establecimiento agropecuario propiedad de la familia, donde han construido la almazara para la producción de aceite y un nuevo local de ventas con un salón en la planta alta para eventos como muestras, catas y agroturismo.

EO ha sido fundada por un matrimonio de profesionales en ingeniería agronómica con amplia experiencia en el sector agropecuario, que decidió transformar su pasión por la tierra en un proyecto olivícola familiar. Desde allí, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando actualmente una superficie cultivada de 170 hectáreas, que producen 1000 toneladas de un selecto aceite por año. La incorporación de la segunda generación ha fortalecido el proyecto, consolidando a EO como una organización familiar de relevancia en el sector olivícola, que jurídicamente adopta el formato de empresa unipersonal.

Si bien es una zona que tradicionalmente ha estado dominada por el cultivo de trigo, cebada, girasol y la actividad ganadera, en la actualidad hay 23 emprendimientos en una superficie aproximada de 2500 hectáreas, conformándose un clúster integrado por productores de distinta envergadura, prestadores de servicios y empresas de rubros complementarios. Según describe Vanina Cornejo (Carrizo, 2024), ingeniera química especialista en aceite de oliva del INTA-San Juan, el clima templado continental del área y la amplitud térmica con veranos calurosos e inviernos fríos impacta en el proceso de lipogénesis (formación de ácidos grasos), lo que da como resultado aceites frutados, armónicos y equilibrados con amargos y picantes medios, de alta calidad.

En igual línea José Massigoge (Carrizo, 2024), investigador del INTA – Barrow, pondera la calidad de los aceites de la zona, la que se expresa en parámetros físico-químicos y altos niveles de ácido oleico y fenoles. Afirmación que se respalda en estudios que determinaron que los ácidos grasos llegan a valores cercanos al 80%, superando ampliamente a la media nacional, que según el Consejo Olivícola Internacional no puede ser menor al 55%. Estas características hacen que el

producto tenga más durabilidad. Con el paso del tiempo, el aceite de oliva decae en términos organolépticos porque se aplana y se oxida. Por ello la capacidad de conservación es un gran diferencial. Señala Massigoge, que la cercanía al mar, los suelos franco-arenosos con buen drenaje, la radiación solar durante la formación del fruto y la baja incidencia de plagas y enfermedades, son algunos de los factores que han contribuido para que el olivo haya encontrado un hábitat propicio en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

De este modo, esta nueva área olivícola se transforma en una prometedora alternativa para productores e inversores que encuentran en esta actividad un negocio sofisticado de calidad, con proyección exportadora y de gran versatilidad para complementarlo con otras actividades como el agroturismo y la gastronomía gourmet, según manifiesta Juan Colantonio, responsable del área productiva del municipio de Coronel Dorrego.

El Modelo de Cadena de Valor, desarrollado por Porter (1980), describe el conjunto de actividades que realiza una organización para entregar un producto o servicio al mercado. La Cadena de Valor de Porter constituye una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa. En una obra posterior (1985), el citado profesor de Estrategia Empresarial de la Universidad de Harvard, amplía el concepto de actividades en la cadena de valor, distribuyéndolas en principales o primarias (las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa) y secundarias o de soporte (las necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa). Este modelo, según señala Méndez Lindo (2021), es de máxima utilidad para comprender cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo para la obtención y venta del aceite de oliva y cómo cada una de ellas permite al sector generar una ventaja competitiva.

Una empresa olivícola que produce aceite puede llevar a cabo una variedad de transformaciones o actividades productivas, con el objetivo de agregar valor a su producto y así diferenciarse en el mercado. La elección de las transformaciones a implementar dependerá de factores como el tamaño de la empresa, la demanda del mercado y los recursos disponibles. Relevando las actividades productivas desarrolladas por EO, durante la visita a la finca, se pueden describir las siguientes transformaciones que generan valor:

Teniendo en cuenta los aportes realizados por diversos autores académicos, sobre la cadena de valor del aceite de oliva, se observa que en general consideran tres fases principales en la división de la cadena de valor la actividad olivícola, a saber: la fase agrícola, la fase industrial y la fase comercial. La descripción de éstas se desarrollará en el apartado sobre mapeo de proceso, de este artículo.

EO viene produciendo los siguientes varietales, de su proceso de extracción de Aceite de Oliva Virgen Extra (AOVE) de especies de gran adaptación a la zona geográfica: Arbequina y Arbosana que son especies españolas suaves, Coratina originaria de La Puglia italiana y además de un blend entre Arbequina y Coratina. Actualmente han incorporado a sus plantaciones una especie procedente de Grecia, Koroneiki caracterizada por su sabor amargo y picante.

Figura 1.1. Transformaciones productivas que agregan valor.

En Procesos de Elaboración de Aceite		
Actividades	Descripción	Creación de valor
Extracción de aceite de oliva virgen extra (AOVE)	Se realiza mediante procesos mecánicos para garantizar la máxima calidad del producto final.	Garantiza las propiedades organolépticas del aceite.
Envasado Especializado	Envasado en diferentes formatos (vidrio, PVC, etc.) y tamaños, con etiquetas personalizadas.	Aumenta el valor percibido del producto, amplía el público objetivo.
Mezclas de Aceites (blend)	Combinación de diferentes variedades de aceitunas.	Crea perfiles organolépticos únicos, ampliando la gama de productos ofrecidos.
Aceites Monovarietales	Producción a partir de una única variedad.	Resalta las características organolépticas de cada especie particular.

Fuente: elaboración propia

Figura 1.2. Transformaciones productivas que agregan valor.

En servicios adicionales		
Actividades	Descripción	Creación de Valor
Visitas a la Almazara	Oferta de recorridos guiados por las instalaciones de producción.	Permite a los consumidores conocer de manera directa, el proceso de elaboración del aceite, creando una conexión emocional con el producto y la marca.

Catas de Aceite	Organización de eventos para degustar diferentes variedades de aceite de oliva.	Permite a los consumidores apreciar las distintas características organolépticas de cada aceite, educando su paladar y fomentando un consumo más consciente.
Venta Directa	Comercialización del aceite de oliva a través de tiendas propias o mercados locales.	Establece una relación más cercana con el cliente, permitiendo ofrecer un asesoramiento personalizado, mayor control sobre el precio y los márgenes de beneficio.
Comercio Electrónico	Venta a través de una tienda en línea.	Amplía el alcance geográfico del negocio, permitiendo llegar a un mayor número de consumidores. Facilita el proceso de compra y ofrece mayor comodidad al cliente.
Servicio de Almazara	Desde la puesta en marcha de su propia almazara, La Empresa cuenta con una capacidad instalada que le permite ofrecer servicios de molienda y extracción de aceite a granel, bajo la figura de contratos de maquila o a façón	Permite beneficios adicionales ante la capacidad ociosa, garantizando la máxima calidad, gracias a sus modernas instalaciones y a su riguroso control de calidad.

Fuente: elaboración propia

Figura 1.3. Transformaciones productivas que agregan valor.

En Productos Derivados		
Actividades	Descripción	Creación de Valor
Usos del Alperujo	Luego de un proceso de compostaje (cogeneración energética) se usa como biomasa y como fertilizante agrícola por convenio del INTA-Barrow. Además el hueso de la aceituna se usa para alimentar las calderas de la almazara.	Contribuye a la sostenibilidad a través de la Economía Circular y ahorro de energía

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los canales de comercialización, el 20% de la producción se vende a granel, en base a precios de referencia, a compañías que, valorando la calidad del producto, envasan y distribuyen el mismo en el mercado interno o mercado externo bajo su propia marca o marcas blancas para supermercados de la región cuyana. El traslado del aceite se realiza en camiones tanque de acero inoxidable o en recipientes contenedores Bin de 1000litros. El resto se comercializa envasado, a través de los siguientes canales:

- Mayorista: gracias a acuerdos estratégicos celebrados con redes de renombre, se comercializan los productos en grandes volúmenes, en cadenas de supermercados y estaciones de servicio, ampliando así su presencia en el mercado. También, en menor volumen, se vende a comercios minoristas, en muchos casos a través de distribuidores.
- Minorista: la venta al público se realiza por medio de la tienda especializada que se encuentra en una de las fincas y por ventas mediante comercio electrónico en virtud del marketing desarrollado en la página web de EO y en Instagram, como canales preferidos de difusión.

Se cuenta con tres listas de precios: a mayorista, a distribuidor y al público. Los mismos se fijan tomando como referencia los precios de otras marcas de calidad similar. La demanda es constante e incluso planifican exportar parte de su producción de aceite.

2.2. Descripción de la estructura organizativa

Como ya se ha señalado, EO es una organización olivícola fundada por un matrimonio de profesionales en ingeniería agronómica con amplia experiencia en el sector agropecuario, que decidió transformar su pasión por la tierra en un proyecto familiar. La incorporación de la segunda generación, de igual profesión, ha fortalecido el proyecto, consolidándose como una empresa familiar de relevancia en el sector olivícola, que jurídicamente adopta el formato de empresa unipersonal, con la participación y asesoramiento del resto del grupo familiar.

En la empresa familiar los cuatro miembros, cumplen las siguientes funciones, en general:

1. Titular: el padre, quien es propietario de las fincas donde se realiza la producción olivícola de EO. Como titular de la empresa desempeña un papel fundamental en la dirección y gestión del negocio. Sus responsabilidades abarcan desde la planificación estratégica hasta la supervisión

de las operaciones diarias, como así también lo relacionado al comercio mayorista.

2. Encargada de Comercio Minorista: la madre, responsable de las ventas directas al consumidor, junto a 3 empleados/as, ya sea a través de la tienda especializada de EO o a través de canales de comercio electrónico.
3. Encargado de Producción de Aceite: hijo 1, responsable del cultivo de los olivos y dedicado a la elaboración del aceite de oliva. Junto a 21 empleados (20 en producción de olivos y 1 en almazara) se encarga y/o supervisa el cuidado de los olivos, la poda, la cosecha, la recolección de las aceitunas, la molturación de las aceitunas, la extracción del aceite, el envasado y el control de calidad del producto final.
4. Encargado de Producción Agrícola: hijo 2, responsable de la producción agrícola en general, de las propiedades de la familia.

La estructura organizativa de la empresa olivícola en particular es simple y se basa en la división de tareas según las habilidades y experiencia de cada miembro. Cuentan además con el asesoramiento externo de dos especialistas que viajan desde la Provincia de La Rioja. Uno de ellos asesora sobre los cultivos de olivos en general y el otro es especialista en plagas y en deficiencias nutricionales de las plantas.

La empresa presenta un bajo grado de descentralización de las decisiones. Las decisiones importantes se toman de manera consensuada entre los cuatro miembros de la familia, asegurando la participación de todos en la dirección de la empresa, aunque se delegan ciertas responsabilidades a cada miembro, para la toma de decisiones diarias relacionadas con sus respectivas áreas.

La comunicación interna se realiza principalmente a través de conversaciones directas y reuniones familiares para discutir temas importantes y tomar decisiones. Además, se suelen utilizar herramientas digitales como WhatsApp o correo electrónico para compartir información y coordinar tareas.

Esta estructura organizativa simple y familiar permite una rápida toma de decisiones, una comunicación efectiva y una fuerte implicancia de todos los miembros en el éxito de la empresa.

EO, un emprendimiento inicialmente concebido como una rama complementaria de la explotación agropecuaria, ha evolucionado con el tiempo, consolidándose como un negocio independiente. Sin embargo, al tratarse de una empresa unipersonal, la formalización contable no ha sido una prioridad hasta el momento. A pesar de esta situación, la familia intenta mantener un registro interno de datos físicos, como consumos de insumos, rendimientos por hectárea y volúmenes de

producción. Esta información es relevante y necesaria para la toma de decisiones y el control de los procesos productivos.

Entre los registros internos extracontables, prima el uso de hojas de cálculo de Excel, a través de un sistema de registro y control, que busca optimizar los recursos y mejorar la eficiencia de las operaciones en el sector productivo, conforme a las necesidades de la organización. Se pueden citar:

- Registros de producción: Registro de actividades diarias en el olivar como fechas de poda, fertilización, aplicación de herbicidas, control de enfermedades y deficiencias nutricionales, cosecha. Registro específico de rendimientos por árbol/parcela, calidad de la aceituna, incidencia de plagas o enfermedades.
- Control de inventarios: Registro de entradas, salidas y existencias de insumos y de productos terminados a través del uso de fichas de stock, como medida de control interno, para contrastar con inventarios físicos periódicos.
- Análisis de costos: Cálculos de costos de producción por litro de aceite, incluyendo costos de mano de obra, insumos, energía, etc.. Análisis comparativos con costos de diferentes campañas y entre variedades de aceituna.
- Indicadores de desempeño: Rendimiento de aceitunas por hectárea, rendimiento en litros de aceite por cantidad de aceituna procesada.

Para cumplir con las obligaciones fiscales y laborales, la empresa cuenta con los servicios de un estudio asesor externo de la ciudad de Coronel Dorrego. Este equipo profesional se encarga de la liquidación de impuestos, sueldos y cargas sociales, garantizando el cumplimiento de todas las normativas vigentes.

3. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA APOYAR EL DESEMPEÑO COMPETITIVO

3.1. Identificación y formalización de la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias de la empresa analizada

La Dirección Estratégica (DE), se entiende como el arte y el conocimiento para diseñar, implementar y evaluar las decisiones dentro de las distintas áreas funcionales que posibiliten a una empresa alcanzar sus metas, según afirma David (2003).

La DE, conforme plantea Scoponi (2024), incluye cinco tareas a conocer:

1. La creación de una Misión y Visión.
2. El establecimiento de objetivos, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas.
3. La formulación de estrategias que permita lograr los objetivos propuestos
4. La puesta en práctica o implantación de la propuesta, que sería la ejecución en sí misma.
5. La evaluación del resultado, con revisión de lo planteado en tareas previas y la toma de decisiones correctivas para que el resultado concuerde con los planes.

Por su parte, las tres (3) primeras tareas, constituyen lo que se reconoce como Planeamiento Estratégico (PE) (Scoponi, 2024).

Según Porter (1974, como se cita en David 2003), la principal tarea de la DE es definir el negocio a través de la identificación de objetivos, la formulación de estrategias y la toma de decisiones que afectan los resultados a largo plazo. Estas actividades deben ser realizadas por la parte de la empresa que tenga la visión integral del conjunto, de manera que pueda equilibrar las metas y las necesidades actuales con las perspectivas a futuro. En caso de una empresa pequeña, donde solo existen los niveles directivos y operativos, el propietario si se trata de una empresa unipersonal como EO, junto a sus empleados deberán intervenir en dichas tareas.

El Modelo de Planeamiento Estratégico Integral propuesto por Scoponi (2024), que guarda similitudes con las ideas expresadas por David (2003), se presenta como una herramienta valiosa para los profesionales en Ciencias Económicas, especialmente en el área de la contabilidad de gestión. En este contexto, el con-

tador desempeña un rol activo que no puede ser sustituido por el uso de las nuevas tecnologías digitales.

La etapa de formulación de estrategias para el logro de los objetivos perseguidos requiere de la creación de la visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas a la empresa, la determinación de fortalezas y debilidades internas, y la creación de las estrategias específicas a seguir (David, 2003).

Es conveniente que una organización, en primer lugar, defina su visión de futuro, para luego crear con fundamento, una declaración de la misión. Es lógico que toda empresa tenga una razón de ser, aunque no esté definida de manera explícita y consciente.

En el caso particular de EO, no existe una visión y misión explicitadas como tales, pero en sus canales de difusión se exponen una serie de afirmaciones, a partir de las que se proponen una visión, misión y valores:

MISIÓN: Somos una joven empresa familiar dedicada a producir un aceite puro y excepcional que llega con frescura y calidad a cada mesa de la región. Apostamos por prácticas innovadoras y sostenibles en el manejo del olivar, trabajando con un equipo comprometido que pone pasión y dedicación en cada etapa del proceso. Nuestra política de crecimiento se basa en la mejora continua, que asegure la rentabilidad a largo plazo.

VISIÓN: Nos proponemos ser reconocidos como una de las empresas líderes en la producción de aceite de oliva de la más alta calidad, llevando nuestros productos de manera directa desde nuestra finca hasta tu mesa. Nos comprometemos a seguir los más altos estándares de calidad y trazabilidad mundial, cuidando cada detalle del proceso para garantizar que cada gota de nuestro aceite refleje la excelencia de nuestra zona de producción.

VALORES:

- **Calidad:** Priorizamos la excelencia en cada proceso de producción, desde la recolección de las aceitunas hasta el embotellado del aceite.
- **Sostenibilidad:** Nos comprometemos a prácticas agrícolas responsables que respeten el medio ambiente y garanticen la salud del olivar y de nuestra comunidad.
- **Tradicición:** Cada gota de nuestro aceite refleja la dedicación y el amor de nuestra familia por la producción olivícola.
- **Innovación:** Buscamos de manera constante mejorar nuestros procesos y técnicas asegurando la frescura y calidad de nuestros productos.

- **Transparencia:** Valoramos la conexión directa con nuestros consumidores, compartiendo nuestra historia y los procesos detrás de cada botella de aceite.

Los valores mencionados, junto con la misión, constituyen una declaración de principios que define el negocio, respondiendo a las responsabilidades sociales derivadas de su relación de la organización con los grupos de interés tanto primarios como secundarios (Scoponi, 2024).

Siguiendo los lineamientos del Modelo de Planeamiento Estratégico Integral, a los fines de ejecutar la Misión es necesario que la organización defina sus objetivos globales y hacerlos operativos.

Desde la óptica de David (2003), los objetivos tienen como finalidad establecer las prioridades en la empresa, estimular el buen desempeño y los logros, servir como parámetros para evaluar a los individuos, grupos o empresa completa, además de ofrecer una dirección o guía, permitiendo la sinergia en la organización.

Para la empresa olivícola bajo análisis se sugiere plantear los siguientes objetivos:

- **A corto plazo (1-2 años):** Optimizar los procesos de recolección y extracción para lograr la más alta calidad del aceite. Uso óptimo de la nueva almazara, prestando servicios a façon a terceros para cubrir la capacidad ociosa de la planta.
- **A mediano plazo (3-5 años):** Ampliar la capacidad de producción de oliva con la incorporación de más hectáreas productivas y distribución de aceite de oliva a nuevas regiones del país, incluyendo la posibilidad de expansión a través de franquicias.
- **A largo plazo (5-10 años):** Expandirse a mercados internacionales y lograr la consolidación de la marca para su reconocimiento global.

La estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Scoponi, 2024).

Porter (1989) señala que las estrategias permiten a las empresas obtener ventajas competitivas desde tres ámbitos diferentes: liderazgo en costos (producción a bajo costos unitario para clientes sensibles al precio), diferenciación (producción de bienes y servicios únicos en el mercado) y enfoque (ofrecer productos y servicios para satisfacer necesidades de pequeños grupos de consumidores).

Se pueden sugerir las siguientes estrategias para EO enfocadas a obtener una ventaja competitiva desde la diferenciación del producto:

- Innovación en productos: Desarrollar nuevos varietales y blends y aspirar a otras líneas de productos derivados del aceite de oliva, como cosméticos o suplementos alimenticios, aprovechando el potencial del aceite extra virgen.
- Certificación de calidad y sostenibilidad: Obtener certificaciones internacionales de calidad y trabajar con organizaciones internacionales de sostenibilidad para aumentar la confianza del consumidor.
- Expansión de mercados: Fomentar la exportación del aceite de oliva a mercados internacionales, priorizando países con alta demanda de productos gourmet y saludables.
- Marketing en mercado regional: Enfatizar el carácter familiar de la empresa y el origen local del producto, creando una conexión emocional con los consumidores que valoren lo artesanal y lo auténtico.

Por otra parte, en esta etapa de formulación de estrategias, se define la política de negocios, que fija la identidad de la organización. Las políticas son enunciados, directrices o guías que orientan el pensamiento para la toma de decisiones abordando situaciones recurrentes. Para formalizarlas es necesario que la política de negocio se explicita dentro de la organización.

Las políticas sugeridas a esta empresa olivícola familiar incluyen:

- Política de calidad: Garantizar que cada lote de aceite de oliva cumpla con estándares nacionales de pureza, sabor y nutrientes.
- Política ambiental: Implementar prácticas agrícolas sostenibles, como la gestión eficiente del agua y el uso de energías renovables en la producción.
- Política de seguridad alimentaria: Asegurar que todos los productos sean elaborados bajo estrictos controles de higiene y seguridad alimentaria.
- Política de responsabilidad social: Invertir en la comunidad local a través de programas educativos y laborales que beneficien a las familias de la región.

Una vez definidos misión, visión, valores, objetivos generales, estrategias y las políticas de negocio, es necesario fijar objetivos concretos. Una vez definidos los objetivos concretos, se requiere cuantificarlos definiendo las metas. Esta temática se retomará más adelante, al desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

Para confirmar la validez de la política de negocios y estrategias de una organización, es necesario realizar un Diagnóstico Estratégico, también conocido como "auditoría de posición" o "análisis de situación" que considere tanto los aspectos

internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas). Para llevar a cabo dicho diagnóstico una de las herramientas típicas es el Modelo FODA. A fin de alimentar la Matriz FODA se pueden utilizar modelos que a continuación se detallan (Scoconi, 2024): el Marco PESTEL, Modelo de Rivalidad Amplificada (Porter, 1982) y el Modelo de Cadena de Valor de Porter, ya descrito.

Este análisis, FODA, proporciona una visión clara de la situación estratégica de la empresa. Las fortalezas y oportunidades ofrecen una base sólida para expandir el negocio, pero la empresa debe trabajar en superar sus debilidades y estar alerta frente a las amenazas externas que podrían afectar su rentabilidad y crecimiento. Con una estrategia adecuada, puede aprovechar sus puntos fuertes y las oportunidades del mercado para consolidarse en la industria del aceite de oliva.

Figura 2. Análisis FODA propuesto para EO.

Fortalezas

F1. Alta calidad del producto: Aceite de oliva extra virgen con estándares internacionales de calidad y con certificaciones de Libre de Gluten, Kosher y de Buenas Prácticas de Bromatología.

F2. Conocimiento profundo y tradición familiar: El negocio familiar transmite confianza y autenticidad.

F3. Prácticas agrícolas sostenibles: Uso de técnicas de cultivo respetuosas con el medio ambiente, como el riego eficiente y la minimización de agroquímicos.

F4. Fidelidad y relaciones cercanas con la comunidad local: Al ser una empresa familiar, tiene un vínculo estrecho con la comunidad local, lo que genera confianza y apoyo.

F5. Integración vertical: desde la fase agrícola hasta la distribución.

F6. Estructura organizativa simple y familiar: permite una rápida toma de decisiones, una comunicación efectiva y una fuerte implicación de todos los miembros en el éxito de la empresa

F7. Acceso al financiamiento: por tratarse de una rama de producción dentro de la empresa agropecuaria familiar, tiene la posibilidad de cubrir sus déficit con recursos de las otras áreas.

F8. Uso de tecnologías: La empresa utiliza tecnologías de avanzada en la fase agraria como en la producción de aceite.

F9. Presionalización de toda la familia: dado que todos los miembros de la familia son ingenieros agrónomos.

F10. Producción superintensiva: genera disminución de mano de obra.

F11. Control sobre todo el proceso de producción: Desde el cultivo de las aceitunas hasta el proceso de extracción, lo que asegura una mayor calidad y trazabilidad del producto.

Debilidades

D1. Dependencia de la producción estacional: La producción de aceitunas está limitada a las cosechas anuales, lo que puede generar fluctuaciones en la cantidad y calidad del aceite.

D2. Capacidad de producción limitada: En la actualidad, la capacidad de producción está acotada hasta que entren en producción los nuevos olivares plantados en los últimos años.

D3. Forma jurídica adoptada: la forma jurídica unipersonal elegida, dificulta la separación del emprendimiento EO del resto de las actividades de la empresa agropecuaria global.

D4. Falta de visibilidad de marca a nivel internacional: La empresa puede tener dificultades para posicionar su marca en mercados internacionales frente a competidores más conocidos.

D5. Empresa de Familia: se pueden confundir los vínculos familiares con los roles dentro de la empresa.

D6. Localización: están fuera del polo olivícola nacional, por lo que pueden encontrar dificultades para acceder a algunos insumos, asesoramiento, adquisición de plantines.

Oportunidades

O1. Creciente demanda global de productos saludables: Los consumidores están cada vez más interesados en alimentos saludables, lo que favorece la demanda de aceite de oliva.

O2. Mercados internacionales emergentes: Oportunidad de exportar el aceite de oliva a mercados internacionales, especialmente a países como Estados Unidos y a Europa, donde se valora mucho la calidad del aceite de oliva argentino.

O3. Crecimiento del turismo agroalimentario: Aumento del interés por el turismo enológico y agroalimentario, lo que permite ofrecer visitas a la finca y venta directa del producto.

O4. Perspectivas económicas del país: la estabilidad económica, mayor apertura de los mercados y promesa de reducción de impuestos favorece la actividad.

O5. Diversificación de productos derivados del aceite de oliva: Crear productos adicionales como cosméticos, jabones o suplementos, aprovechando la versatilidad del aceite de oliva.

Amenazas

A1. Competencia global: Grandes productores de aceite de oliva, como la región cuyana, representan una fuerte competencia en calidad y precio.

A2. Riesgos climáticos: Sequías, heladas o cambios climáticos impredecibles pueden afectar negativamente la cosecha de aceitunas, lo que pone en riesgo la producción.

A3. Fluctuación del tipo de cambio y economía nacional: La inflación y la inestabilidad económica en Argentina afectan tanto los costos de producción como la rentabilidad.

A4. Falta de adopción tecnológica avanzada: Si la empresa no invierte en innovación y tecnología, podría estar en desventaja frente a competidores más grandes que tienen acceso a tecnologías avanzadas de producción.

A5. Aumento de la tendencia hacia productos orgánicos: La falta de certificación orgánica puede ser una desventaja competitiva en mercados que valoran los productos naturales y sostenibles.

A6. Actual modificación de convenio de estándares internacionales: alcanzar los mismos puede ser una dificultad para empresas pequeñas como EO,

A7. Cambios en políticas gubernamentales: Modificaciones en las políticas agrícolas, impositivas o de exportación/importación en Argentina pueden afectar negativamente la operatividad de la empresa.

A8. Cambios en las preferencias del consumidor: La competencia de otros aceites vegetales o productos sustitutos podría desplazar la demanda por aceite de oliva, especialmente en mercados sensibles al precio.

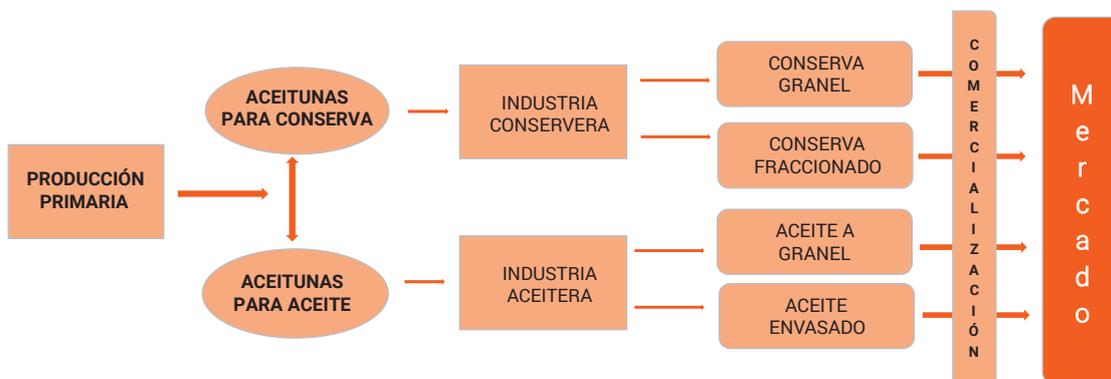
Fuente: Elaboración Propia.

3.2. MAPEO Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y SUS PROCESOS

La cadena olivícola comienza en la producción primaria de aceitunas en los olivares que tienen como destino la industria conservera o la industria aceitera. Se debe destacar que son distintas las variedades de aceitunas que tiene uno y otro destino, es decir que la producción de una variedad determina el destino que tendrá en la industria. En el caso de EO las tres variedades que se producen,

tienen como destino la industria aceitera (figura 3). Esta primera etapa también se la denomina Fase Agrícola.

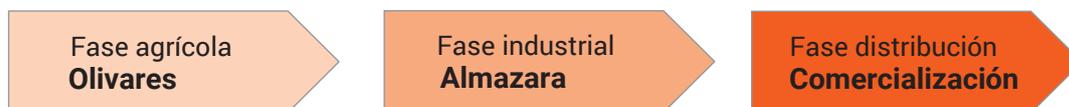
Figura 3. Cadena olivícola - Mapeo sintético



Fuente: Elaboración Propia.

EO es una entidad olivícola integrada que se puede dividir en tres fases principales.

Figura 4. Fases de EO en una entidad olivícola integrada



Fuente: Elaboración Propia.

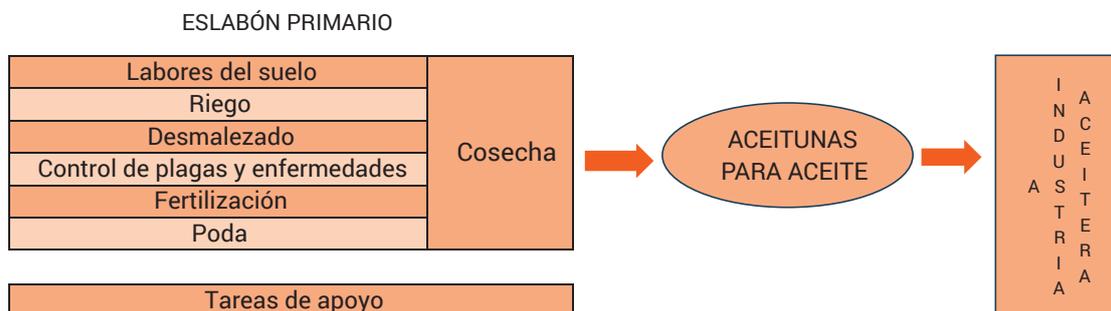
En el primer eslabón se pueden identificar una serie de actividades (figura 4) que se distribuyen a lo largo del ciclo productivo anual, en las 170 hectáreas destinadas a la actividad:

- 1) Laboreos del suelo: la finalidad es desmalezar para favorecer el proceso de recolección de las aceitunas y también procurar el desarrollo adecuado de las plantas. Se realizan dos por año.
- 2) Riego: se efectúa durante el período comprendido entre los meses de octubre y febrero. El agua se obtiene de perforación y el sistema de riego es por goteo. El riego debe compensar la evapotranspiración, es decir, la combinación de dos formas por las que se pierde agua: por la evaporación a través de la superficie del suelo y por la transpiración del cultivo.
- 3) Control de plagas, enfermedades: se utilizan productos fitosanitarios para tratar y prevenir posibles plagas, enfermedades en el cultivo. Cuando viene el asesor de la provincia de La Rioja verifica la existencia de

enfermedades o las deficiencias nutricionales del cultivo.

- 4) Fertilización: se busca aportar los elementos esenciales para que el olivo puede completar el ciclo de vida de acuerdo a los requerimientos que exige. Se realiza una aplicación por año.
- 5) Control de malezas: Se realizan cuatro pulverizaciones de herbicidas por año, para controlar las malezas.
- 6) Poda: se realiza una vez por año y tiene como objetivo preparar el olivo a las condiciones ideales para que produzca en forma óptima de acuerdo al sistema productivo elegido por la empresa y se facilite recolección de las aceitunas.
- 7) Cosecha: se realiza a mediados de otoño, entre los meses de abril y mayo, en el punto justo de maduración (envero). Se realiza de a una especie por vez, dado que suelen madurar en distintos momentos. Primero se comienza con Coratina, luego con Arbequina y por último Arbosana. Esta etapa constituye una etapa primordial de la cadena de valor porque influye significativamente en la calidad y en los costos de producción. La recolección puede ser manual o mecánica. Mientras que en los olivares tradicionales la cosecha se hace en forma manual con rastrillos especiales (EO lo hacía de este modo al inicio), en las explotaciones superintensivas (1165 plantas por hectárea) como EO, se realiza en forma mecánica. En este último caso, el costo de la mano de obra es menor y la tecnología juega un rol fundamental. Se trabaja en 2 o 3 turnos diarios durante las 24 horas. Se utiliza una cosechadora francesa en plantaciones de alta densidad, que requieren que el olivar esté preparado en forma de setos para facilitar su operación. Si bien la recolección mecanizada determina menos costos de la mano de obra, se deben realizar importantes inversiones para comprar las maquinarias de nueva tecnología.

Todas las actividades detalladas requieren de tareas de apoyo de otros sectores de la organización que exigen coordinación y aplicación de recursos, por ejemplo, para adquirir insumos o contratar el asesoramiento de profesionales especializados.

Figura 5. Mapeo del eslabón primario en la cadena olivícola

Fuente: Elaboración Propia.

El segundo eslabón en la cadena es la Fase Industrial (figura 4), es decir el proceso en la almazara desde que la aceituna entra a la tolva hasta que se obtiene el aceite filtrado, cuya duración total es de cuatro horas. Este proceso consta de las siguientes etapas:

- 1) Transporte: se realiza en rodados propios (tractor con carro y camión) y con los cuidados y tiempos necesarios para evitar afectar la acidez en el aceite que se produce.
- 2) Pesado, control y descarga: luego del transporte se depositan las aceitunas en las tolvas, previo pesaje de las mismas.
- 3) Lavado: se limpia la aceituna para eliminar subproductos asociados y restos a través de máquinas limpiadoras y lavadoras.
- 4) Molienda y amasado: busca liberar el aceite por la rotura y aplastamiento de las aceitunas.

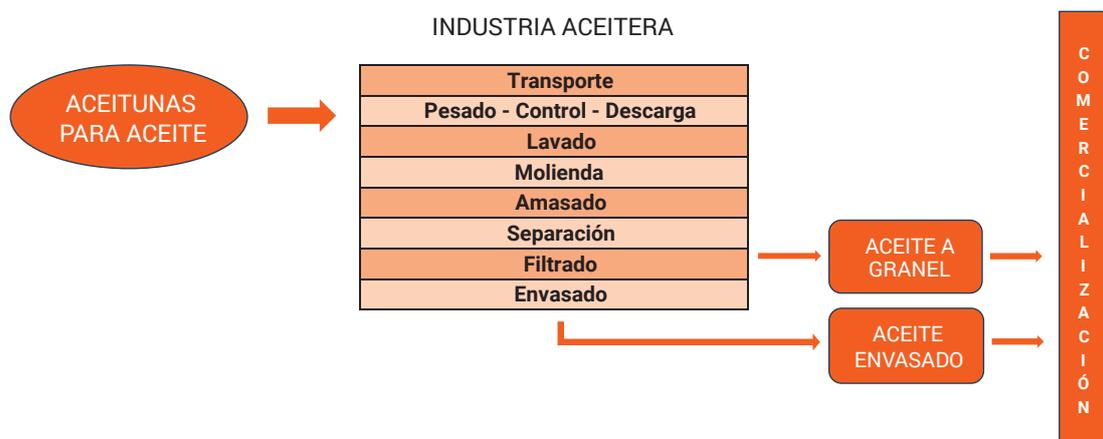
El inicio de la molienda no debe demorar más de 24 horas posteriores a la recolección y las aceitunas no deben exponerse a altas temperaturas. Ellos inician el proceso dentro de las 8hs de haberse recogidos los frutos.

- 5) Separación: a través de la centrifugación se extrae el aceite. Se utiliza un decanter y una centrifugadora para realizar la separación. Así se separa el aceite de otros subproductos sólidos el llamado alperujo (el mesocarpio, piel y el carozo que sale seco y se utiliza como biomasa para la caldera) y de los líquidos llamados alpechín.
- 6) Filtrado: continúa la fase industrial con el filtrado y posterior almacenamiento y conservación, etapas primordiales para mantener las cualidades del aceite. El proceso productivo se concentra en un corto tiempo del año, mientras que la etapa del egreso del aceite del stock sigue la demanda de los consumidores durante todo el año.

- 7) Envasado: si el aceite no se vende a granel, el proceso continúa con el envasado en botellas Pet y de vidrio de 250 ml, 500 ml y 1 litro, botella Pet de 2 litros y bidones Pet de 3 y 5 litros. Esta fase debe garantizar que el producto llegue al consumidor sin perder calidad y sin ningún tipo de adulteración. También se realiza el etiquetado que debe cumplir con las exigencias legales y constituye una herramienta de marketing para atraer los clientes. Por último, se acondicionan los envases en cajas y pallets para asegurar un transporte eficaz.

En sus inicios EO llevaba a cabo el proceso productivo de aceite, a través de la contratación del servicio de almazara móvil, que proveía otra empresa olivícola de la zona. La nueva línea de producción, almazara recientemente instalada, fue adquirida en Italia. Consultores de la fábrica brindaron asesoramiento de manera presencial en la finca y además un miembro de la organización viajó a Bari a recibir capacitación para optimizar su uso.

Figura 6. Mapeo de la industria aceitera en la cadena olivícola.



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de EO, la industrialización tiene como objetivo obtener solamente aceite de oliva virgen extra (AOVE).

La última fase en la integración corresponde a la distribución de los productos obtenidos en la industrialización. EO puede comercializar el aceite a granel a compañías que envasan y distribuyen en el mercado interno o externo o envasado por la propia empresa a través de diversos canales de distribución, como se ha descrito anteriormente, según Figura 8.

Figura 7. Canales de distribución.

Aceitunas			
Aceite	A granel		
	Envasado	Mayorista	
		Distribuidores	
		Minorista	Local propio
			Tienda digital

Fuente: Elaboración Propia

A medida que cumplan los proyectos de crecimiento planificados y los nuevos olivares brinden más frutos y se incremente la producción industrial de aceite, EO planea ingresar en nuevos canales y mercados, incluso a través de la exportación a otros países.

3.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA INTERNA DE VALOR A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DE COSTOS DISPONIBLE Y UTILIZADA

EO, como empresa unipersonal, a pesar de su crecimiento y participación en el mercado de productos derivados del olivo, no cuenta con registros contables formales, lo que conlleva a la falta de un adecuado análisis de costos y contabilidad de gestión, como ya se ha comentado. Esta ausencia de registros dificulta la toma de decisiones estratégicas informadas y el control eficiente de los recursos. A medida que la empresa continúe desarrollándose, es crucial que considere la implementación de prácticas contables más formales para optimizar su funcionamiento y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El emprendimiento olivícola comenzó con la compra de un campo para extender su producción agrícola-ganadera, que ya poseía olivos implantados. Allí, surge la idea de avanzar en la actividad, como ya se ha relatado. Los primeros años iniciaron la actividad con técnicas simples como recolección manual con rastrillos y contratación de una almazara móvil para el procesamiento de las aceitunas cosechadas. A medida que fueron creciendo, con el aprendizaje empírico y asesoramiento externo de expertos de La Rioja, el negocio fue evolucionando y se fueron mecanizando con técnicas modernas.

Se sugiere realizar un análisis marginal de costos de tipo sectorial, con una estructura organizativa bajo la constitución de Centros de Responsabilidad, que permita asignar responsabilidades para el planeamiento y control en cada eslabón de la cadena de valor.

Cada centro de responsabilidad se encarga de controlar y gestionar los costos asociados a su propia actividad, lo que facilita una visión más precisa de cómo cada etapa del proceso contribuye al costo total de producción (Scoptoni, 2024).

A través del análisis marginal sectorial, la empresa puede tomar decisiones más informadas sobre cómo gestionar los recursos en cada etapa del proceso. A continuación, bajo esta modalidad de análisis se desarrolla una evaluación de la cadena interna de valor, con exposición de los resultados por centro de responsabilidad (actividad), finalizando con la comparación de la exposición de resultados bajo la práctica tradicional. Se espera de la aplicación de este modelo sugerido, la asignación de responsabilidades para el planeamiento y control en cada eslabón de la cadena de valor de EO. Para ello se parte de la información brindada por la empresa al realizar la visita a la finca:

- Producción anual: 1000 toneladas de aceite. Equivalencia: 1 kg de aceite es asimilable a 1 litro de aceite. Rendimiento: del proceso productivo se obtiene un 20% de aceite de oliva. Es decir, que para obtener 1 kg de aceite de oliva virgen extra es necesario procesar 5kg de aceitunas.
- Precio de venta del aceite: a granel U\$S 9.-, envasado U\$S 14.-.
- Costo de Producción total de la fase agrícola por kg de aceite: U\$S 3.-
- Costo de Producción total de la fase industrial por kg de aceite: U\$S 1.-
- Costo total de la fase de comercialización por kg de aceite: U\$S 1.-
- La división de los costos en fijos y variables, a los fines del análisis marginal, parte del supuesto de considerar que de los costos totales informados por EO por fase o centro de responsabilidad, un 40% son variables y un 60% corresponde a costos fijos o de estructura.
- Se utilizarán Precios de Transferencia, a los fines de valorar las prestaciones internas entre centros de responsabilidad. Con el propósito de exponer los intercambios de productos entre los tres centros de responsabilidad (Scoptoni,2024), el precio de transferencia utilizado para el pasaje de la fase agrícola al eslabón almazara, es el valor promedio de mercado de la aceituna aceitera y para el intercambio entre almazara y fase comercial el precio de venta del aceite a granel, ya informado.

Tabla 1. Versión Sectorial.

Version Sectorial (Costeo Variable Avanzado con cargos internos)		
Fase Agrícola:		
Ingresos	(1000tn*1000kg*5*U\$2,50)	12.500.000,00
Costo variable	(U\$3*0,40*1000*1000)	1.200.000,00
Contribución Marginal		11.300.000,00
Costos de Estructura	(U\$3*0,60*1000*1000)	1.800.000,00
Resultado sectorial		9.500.000,00
Fase Almazara:		
Ingresos	(1000*1000*U\$9)	9.000.000,00
Costo variable	(1000*1000*U\$1*0,40)	400.000,00
Costo de adquisición	(1000tn*1000kg*5*U\$2,50)	12.500.000,00
Contribucion Marginal		-3.900.000,00
Costos de estructura	(1000*1000*1*0,60)	600.000,00
Resultado sectorial		-4.500.000,00
Fase Comercial		
Ingresos	(1000*1000*U\$14)	14.000.000,00
Costo variable	(1000*1000*U\$1*0,40)	400.000,00
Costo de adquisición	(1000*1000*U\$9)	9.000.000,00
Contribución marginal		4.600.000,00
Costo de Estructura	(1000*1000*1*0,60)	600.000,00
Resultado sectorial		4.000.000,00
Resultado total		9.000.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Versión Tradicional.

Version Tradicional		
Ingresos (1000*1000*14)	(1000*1000*U\$S14)	14.000.000,00
Costo variable Fase Agrícola	(U\$S3*0,40*1000*1000)	1.200.000,00
Costo variable Fase Almazara	(1000*1000*U\$S1*0,40)	400.000,00
Costo variable Fase Comercial	(1000*1000*U\$S1*0,40)	400.000,00
Contribución Marginal		12.000.000,00
Costo Estructura Fase Agricola	(U\$S3*0,60*1000*1000)	1.800.000,00
Costo Estructura Fase Almazara	(1000*1000*1*0,60)	600.000,00
Costo Estructura Fase Comercial	(1000*1000*1*0,60)	600.000,00
Resultado Total		9.000.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Se espera de la aplicación de este modelo sugerido, la asignación de responsabilidades para el planeamiento y control en cada eslabón de la cadena de valor de EO.

De la interpretación de los resultados de la aplicación del modelo de análisis marginal de costos de tipo sectorial, con una estructura organizativa bajo la constitución de centros de responsabilidad o segmentos de actividad, donde se aplican cesiones internas, se observa que la fase agrícola y la fase comercial subsidian a la fase industrial (almazara), dado que esta última no llega a cubrir siquiera sus costos fijos. En virtud de estos resultados sería deseable que se redefina el planeamiento y control en esta fase en particular, cumpliendo uno de los objetivos definido para de corto plazo, de uso óptimo de la nueva almazara, prestando servicios a façon a terceros para la obtención de aceite a fin de cubrir la capacidad ociosa de la planta.

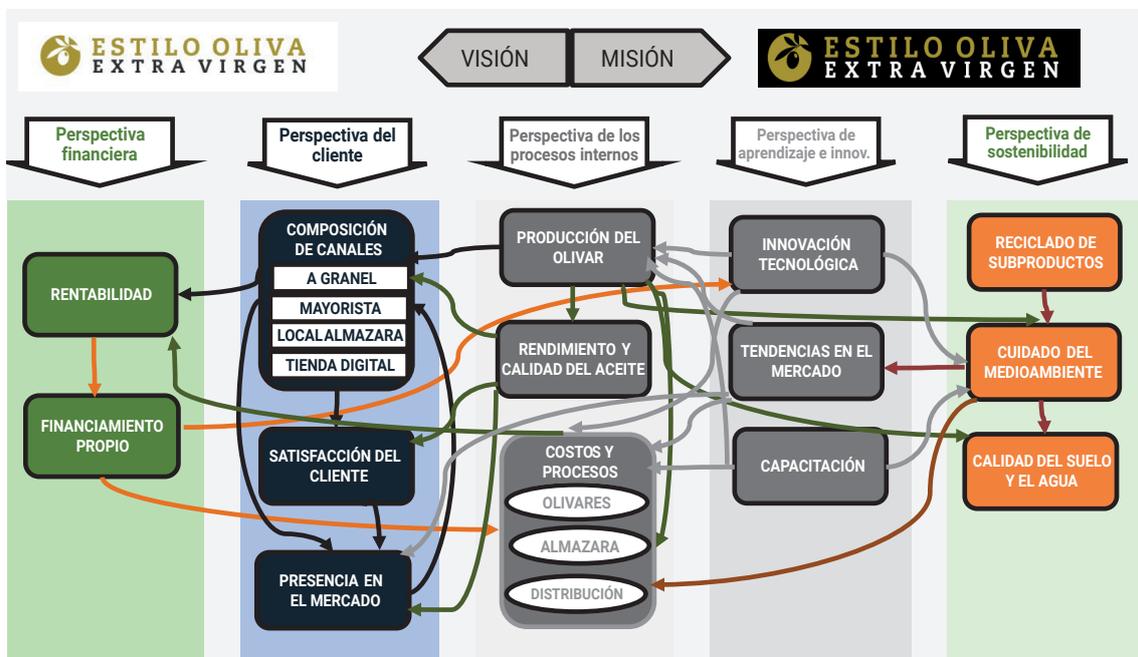
De haber realizado este análisis bajo el sistema tradicional de costeo variable, para la empresa con todas sus actividades integradas, no se hubiera detectado que había una fase que no generaba rendimiento y era subsidiada por las otras dos.

3.3. Aplicación de nuevas tecnologías de gestión

En un contexto con cambios constantes y veloces se torna necesario implementar herramientas que permitan un análisis permanente de la estrategia de la organización y sirvan para evaluar el cumplimiento de los objetivos. Desde la década del noventa, la contabilidad de gestión propone el Tablero de Comando como un instrumento válido para guiar las actividades de una organización con la finalidad de cumplir sus objetivos.

A continuación, se propone la confección de un tablero de comando para EO, partiendo de la definición de los objetivos estratégicos para cada una de las cinco perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje e innovación, y sostenibilidad. Luego se planea definir los factores claves de éxito por perspectiva y las relaciones positivas que existan entre los mismos, plasmando esas dependencias en un mapa estratégico que permitirá monitorear lo postulado en su misión (Figura 9). Para finalizar, se plantea diseñar un conjunto de indicadores que deberán ser monitoreados periódicamente para cada área clave, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos. En este trabajo se exponen los indicadores correspondientes a la Perspectiva de los procesos internos, que se considera como el área de mayor relevancia para esta empresa joven (Anexo I).

Figura 8. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

4. CONSIDERACIONES FINALES

La utilización de herramientas de Contabilidad de Gestión complementarias a la Contabilidad Financiera, sobre la misma base de datos por parte de EO, generaría la toma de decisiones más acertadas en cuanto a gestión de la producción, industrialización, comercialización e inversiones a realizar. También permitiría optimizar el uso de los recursos, identificando áreas para mejorar o reducción de costos o gastos innecesarios, además de facilitar la trazabilidad respecto del origen de cada lote de aceite de oliva.

Esta combinación de una gestión interna actual que utiliza registros extracontables, basados en el conocimiento empírico y la experiencia familiar, junto con la asesoría externa especializada, ha permitido a EO alcanzar un equilibrio entre lo material y lo legal. Sin embargo, es importante destacar que, a medida que la empresa se consolide y se profesionalice, sería deseable adoptar una forma jurídica societaria, que requeriría la implementación de un sistema contable formal, que favorecería una gestión más eficiente y transparente, junto a la posibilidad de utilizar herramientas fundamentales para la gestión como el presupuesto, entre otros.

La implementación del tablero de comando en EO permitiría formalizar y explicitar la estrategia, sistematizar y concentrar información que ya se obtiene y generar nuevos reportes, mejorar la comprensión de los factores que resultan clave para el negocio y preparar la organización para afrontar los desafíos que implicará el crecimiento proyectado y esperado para los próximos años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourne, M., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Sykes, M. (2003). Management control systems and business performance. *Journal of Management & Governance*, 7(3), 245–273. <https://doi.org/10.1023/A:1026297812784>
- Carrizo, C. (30.11.2024). Entre el trigo y la cebada, la olivicultura emerge en el sudoeste bonaerense. *Diario Clarín*. https://www.clarin.com/rural/trigo-cebada-olivicultura-emerge-sudoeste-bonaerense_0_U50FrhyFMm.html?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaaFtC8Pz8UOI0MfqfvDyDiJzr0k9tBUA35DUQHWi-zuwplIMMX0DxdoqDVyc_aem_mp_OcmIRWuFN_n2q2bllow
- Cordobés Madueño, M., Ruiz Lozano, M., Tirado Valencia, P., Vicente Lama, M. (2024). La evolución de la Contabilidad: de la Contabilidad de Analítica a la Contabilidad de Gestión y de la Sostenibilidad. *Revista Pasado, Presente y Futuro de la Contabilidad N°183*. Colegio de Economistas de Madrid. Consejo General de Economistas.

- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición). Editorial Pearson Educación, México. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kuster Nieves, C. y Golpe Cevalo A., (2020). Estado de madurez del conocimiento actual en el debate acerca de las diferencias y convergencias de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión. *Brazilian Journals of Business*. 804-825 <https://doi.org/10.34140/BJBV3N1-041>
- Scoconi, L. (2024). *Material del Curso Contabilidad de Gestión*. Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur.
- Méndez Lindo, A. (2021). *La cadena de valor del aceite de oliva virgen: deficiencias y oportunidades*. Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. NY: Free Press, 1980.
- Porter, Michael (1982). *Estrategia Competitiva*, 2ª Edición, CECSA, Editorial REI Argentina S.A.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- Porter, M. (1989). *The Competitive Advantage of Nations*. NY: Free Press, 1989.

ANEXOS

Anexo I: Indicadores sugeridos para la Perspectiva de los procesos internos.

PRODUCCIÓN DEL OLIVAR	Rendimiento por HA y por variedad	Tn obtenidas en el olivar (total / por variedad) Cantidad de HA en producción (total / por variedad)	Anual	Registro de producción
	Rendimiento por árbol de oliva	Tn obtenidas en el olivar (total / por variedad) Cantidad de arboles en producción (total / por var)	Anual	Registro de producción
	Antigüedad promedio de los olivares (por has)	Año actual - Año de plantación	Anual	Registro de producción
	Tiempo de cosecha	Fecha de finalización - Fecha de comienzo	Anual	Registro de producción
	Riego provisto al olivar	Cantidad de días de riego en el año	Anual	Registro de producción
	Evolución del olivar	Cantidad de HA en producción año actual Cantidad de HA en producción año anterior	Anual	Registro de producción
PROCESOS INTERNOS	Rendimiento en la almazara	Cantidad de toneladas de aceite Cantidad de toneladas de aceitunas	X100	Por descarga / Anual Registro de producción
	Índice de acidez del aceite de oliva	Índice de acidez propio (ácido oleico c/100gs) Índice de acidez límite del Consejo Olivícola Nacional	Por proceso	Registro de laboratorio
	Certificaciones de calidad	Cantidad de certificaciones propias Cantidad certificaciones de la competencia	Anual	Informes del sector
	Desvíos detectados en los controles de calidad	Cantidad de desvíos por lote de producción Total de lotes de producción	Anual	Registro de producción y calidad
	Participación del costo energético en el costo total	Costo del consumo de la energía elect. y gas Costo total de producción	x 100	Mensual Información contable
	COSTOS Y PROCESOS	Participación del costo de mano de obra en el costo total	Costo del consumo de la mano de obra Costo total de producción	x 100
Participación de costo de cada eslabón		Costo total de cada eslabón Costo total	x 100	Mensual Información contable

Fuente: Elaboración Propia