



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

“Planificación estratégica para el incremento de valor en las unidades de negocio del Grupo Meta”

BRIAN RODOLFO ALBRECHT

DNI: 40.447.085

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM20436

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Análisis de la situación | 6 |
| <i>Descripción de la situación:</i> | 6 |
| <i>Análisis del contexto:</i> | 7 |
| <i>Análisis externo- PESTEL</i> | 7 |
| <i>Aspectos Políticos y Económicos:</i> | 7 |
| <i>Aspectos Sociales:</i> | 8 |
| <i>Aspectos Tecnológicos:</i> | 9 |
| <i>Aspectos Ecológicos:</i> | 9 |
| <i>Aspectos Legales:</i> | 10 |
| <i>Análisis micro entorno:</i> | 11 |
| <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> | 11 |
| Poder de negociación con los clientes | 11 |
| Rivalidad entre competidores | 12 |
| Amenaza de nuevos competidores entrantes | 12 |
| Poder de negociación de los proveedores..... | 13 |
| Amenaza de Productos Sustitutos | 13 |
| <i>Análisis Interno:</i> | 14 |
| <i>Cadena de valor:</i> | 14 |
| Actividades primarias:..... | 14 |
| Logística interna: | 14 |
| Logística externa: | 15 |
| Marketing y ventas: | 15 |
| Operaciones: | 15 |
| Servicios: | 16 |
| Acciones secundarias o de apoyo: | 16 |
| Infraestructura de la organización: | 16 |
| Dirección de recursos humanos:..... | 16 |
| Desarrollo de tecnología:..... | 16 |
| Compras:..... | 17 |
| <i>Estructura organizacional:</i> | 17 |
| <i>Nivel corporativo: Misión, visión, valores</i> | 17 |
| Misión:..... | 18 |
| Visión: | 18 |
| Valores:..... | 18 |

| | |
|--|----|
| <i>Nivel estratégico:</i> | 18 |
| <i>Cultura:</i> | 18 |
| <i>Diagnóstico organizacional:</i> | 18 |
| <i>FODA</i> | 18 |
| <i>Matriz BCG</i> | 19 |
| Marco teórico | 20 |
| Conclusiones Diagnósticas | 23 |
| Plan de implementación | 24 |
| <i>Propuesta de aplicación</i> | 24 |
| <i>Plan de implementación</i> | 24 |
| <i>Objetivo general:</i> | 25 |
| <i>Estrategias</i> | 25 |
| <i>Objetivos específicos:</i> | 26 |
| <i>Plan de acción y presupuesto</i> | 27 |
| Marco de tiempo para la implementación | 29 |
| Presupuestos | 30 |
| Análisis de indicadores | 30 |
| Conclusiones | 31 |
| Bibliografía | 33 |
| Anexos | 36 |

Índice de Ilustraciones:

| | |
|--|----|
| Ilustración 1- Datos para realizar la matriz BCG. | 20 |
| Ilustración 2 -Matriz BCG | 20 |
| Ilustración 3 - Flujo de Fondos..... | 40 |

Índice de Tablas:

| | |
|--|----|
| Tabla 1- Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA..... | 36 |
|--|----|

Resumen

El presente trabajo final de grado contiene una planificación estratégica realizada para el grupo empresario Grupo Meta el cual presenta diferentes unidades de negocio.

Para cumplir con las intenciones de sus propietarios de convertir el grupo en una empresa de máximo crecimiento, se llevará a cabo un análisis situacional que involucra el estudio interno de las unidades de negocio como sus diferentes entornos específicos y variables macroeconómicas. Luego se realizará la propuesta de diferentes planes para cada unidad de negocio los cuales aportaran a la reducción de costos y al incremento de las ventas de la organización.

De esta manera se arribará a una planificación integral con un periodo de duración de 3 años en el cual se logrará un incremento del 14% de la rentabilidad.

Palabras clave: Planificación estratégica – Rentabilidad – Productividad – Eficiencia.

Abstract

This final degree project contains a strategic planning carried out for the Grupo Meta business group, which presents different business units.

To fulfill the intentions of its owners to turn the group into a company with maximum growth, a situational analysis will be carried out that involves the internal study of the business units as their different specific environments and macroeconomic variables. Then the proposal of different plans for each business unit will be made, which will contribute to reducing costs and increasing the organization's sales.

In this way, a comprehensive planning will be reached with a period of 3 years in which an increase of 14% in profitability will be achieved.

Keywords: Strategic planning - Profitability - Productivity – Efficiency

Introducción

Grupo meta es una organización familiar, con base en Sacanta, localidad que se encuentra ubicada en el departamento San Justo, provincia de Córdoba. El grupo está conformado por diferentes empresas que son dirigidas por tres hermanos, Juan Cruz, Paula y José Fernández, los cuales en aras de lograr una potenciación de sus distintas unidades de negocio buscan la unificación de sus actividades detrás de una imagen corporativa. Las empresas que componen al grupo son: La Tregua S.A. una empresa dedicada a la producción agropecuaria en la cual se producen cereales como soja, maíz y trigo, y también ganadería, específicamente la producción de leche. Sauco S.A. empresa que involucra dos diferentes negocios que son restaurante La Jirafa localizado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Rio Negro, y una fábrica en Sacanta denominada Cervecería Checa. Cervezas Argentinas S.A.S. empresa que posee dos sucursales del bar llamado Casa Negra en la ciudad de Córdoba. El grupo posee solo un 50% de participación en esta organización. Por ultimo una nueva unidad de negocio que se encuentra en desarrollo bajo la entidad Brewing S.A.S. la cual incluiría un bar de cerveza Checa, también con una participación del 50%.

Las empresas pertenecientes al grupo se encuentran dentro del sector de alimentos, La Tregua en el sector primario, produciendo cereales y oleaginosas y también leche (lácteos), pasando a Sauco en el sector secundario de la economía con la industrialización de productos logrando así la elaboración de cerveza, y por ultimo su restaurante y bar los cuales pertenecerían al sector terciario, brindando servicios, en este caso gastronómicos.

El Grupo Meta tiene como objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Sin embargo, se detectan problemas que dificultan el cumplimiento de los mismos. Como base o problema principal está la ineficiencia con la que se desarrollan ciertas actividades clave como ser la débil comunicación del grupo como tal, situación que deriva de la falta de un órgano encargado del desarrollo de marketing corporativo, además se observan perdidas de eficiencia desde el punto de vista administrativo al no contar con un profesional que gestione al grupo completamente, no cuentan con procedimientos adecuados para la selección de personal y se pasan por alto inversiones que permiten incrementar ventas y reducir costos.

Todas estas falencias internas que se traducen en pérdida de rentabilidad, mala asignación de recursos, falta de reconocimiento de marca deben solucionarse a través de una planificación estratégica que integre a toda la organización y permita la solución de todos los problemas de manera conjunta.

La planeación estratégica es concebida como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos (Action Coach, 2020). Por esto es que se propone la realización de la misma, para mejorar el desempeño no solo de cada unidad de negocio en particular sino del grupo en su totalidad, potenciándolo para lograr un mayor crecimiento, obteniendo ventajas que son propias de dicha planeación como la flexibilidad, optimización de tiempo y recursos y conseguir equipos de trabajo eficientes (Action Coach, 2020). Un claro ejemplo de hasta dónde puede llegar una empresa con una buena planificación, sin importar la diversidad de negocios con los que se cuente o se quiera incursionar es E. I. du Pont de Nemours and Co. más comúnmente conocida como DuPont un gigante global que comenzó con la pólvora, siguió con la química y hoy ya se encuentra en los mercados de alimentos, energía y protección. Es importante contar con una estructura sólida y planificada, con marcados valores corporativos para que al momento de las nuevas inversiones o adquisiciones poder entender también los de las empresas adquiridas para buscar puntos en común que faciliten la unión, como menciona Silvia Bulla gerente de RRHH de DuPont (Falbo, 2013).

Análisis de la situación

Descripción de la situación:

Se detectan una serie de sub problemas: la carencia de planes y objetivos concretos, la falta de inversión y planificación de materiales y equipos que permitan incrementar ingresos y/o reducir costos de ciertas actividades importantes, falta de órganos y áreas que se vuelven necesarias para una organización que comienza a asumir la escala corporativa como un director/administrador general, órgano de marketing global, entre otras causas más puntuales de cada UN detectadas.

Todas estas falencias internas que se traducen en pérdida de eficiencia y de rentabilidad derivan en menores recursos propios para el cumplimiento de la visión y

misión, es decir continuar incursionando en nuevos y diferentes negocios. Por ello se propone una planificación estratégica que integre a toda la organización y permita solucionar todos los problemas de manera conjunta.

Se realiza una concreta descripción de los diferentes entornos de la empresa. Primero el macro entorno con la herramienta PESTEL, luego el micro entorno analizando la industria a través de las cinco fuerzas de Porter para conocer la situación específica del grupo y de esta manera mejorar las falencias que provocan pérdida de rentabilidad.

Análisis del contexto:

Análisis externo- PESTEL

Aspectos Políticos y Económicos:

Conflicto directo del gobierno de turno con el sector agrícola y ganadero el cual se vio claramente con las medidas tomadas por el presidente desde su asunción hasta la actualidad las cuales van desde aumento a las retenciones de exportación de cereales y oleaginosas (González, 2019), hasta el cierre de exportaciones a la carne vacuna que luego derivó en una apertura pero regulada o más comúnmente llamada cepo a las exportaciones (Bertello, 2021).

El presidente de la nación establece a través del DNU 266/2021 la prórroga de la emergencia pública en materia ocupacional con lo cual se prohíben los despidos y suspensiones, de ocurrir esto se establece una doble indemnización en despidos sin justa causa (Boletín oficial, 2021).

Si bien el sector privado en general no tenía buenas condiciones antes de la asunción del último presidente, y si además le sumamos la pandemia mundial que repercutió enormemente en todos los aspectos que se puedan analizar, se puede ver que durante este mandato tampoco se han implementado medidas que estimulen o al menos den un alivio al sector empresario hasta la actualidad.

Crecimiento constante del IPC (índice de precios al consumidor), que se encuentra con un valor por encima del 50% interanual (29,1% acumulado desde enero a julio 2021), afecta principalmente en los precios de alimentos, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas (Indec, 2021).

Restricciones al dólar que produce una multiplicidad de tipos de cambio (MEP, Mayorista, Oficial, Informal etc.), con lo que se genera una brecha entre la cotización a la cual se venden los productos y la cotización a la cual se adquieren los insumos.

Produce una gran pérdida de poder adquisitivo. Dicha brecha fluctúa entre el 50% al 90% (Ambito Financiero, 2021).

La actividad económica del sector gastronómico (hoteles y restaurantes) fue una de las más golpeadas por la pandemia debido a la consideración de las mismas como de alto riesgo por la conglomeración que provocan y consecuentemente una posibilidad más alta de circulación viral. En el primer trimestre del año el sector aun sufrió una caída drástica (-35,5%) (INDEC, 2021).

Se arriba a la conclusión de que el escenario económico para los diferentes sectores involucrados durante los últimos dos años ha sido de los peores posibles, provocado por la incidencia de las variables macroeconómicas derivados de problemas estructurales del país como así también la fuerte caída del poder de compra de gran parte de la población y el cese de actividades provocado por la pandemia del Covid-19. Tal situación produjo una pérdida significativa de rentabilidad en la mayoría de los sectores de la economía.

Aspectos Sociales:

Como aspecto importante en el ámbito sociocultural se encuentra el evidente cambio en el patrón de consumo de las personas las cuales cuentan, gracias a la tecnología, la posibilidad de acceder a la información de lo que se desee y les permite realizar compras de manera remota, en línea, desde cualquier computadora o *Smartphone* y recibirla en el domicilio. Tal patrón se revitalizó por el aislamiento social que se ha vivido en el país durante los últimos meses, creciendo el comercio electrónico en un 124% en el 2020 (CACE, 2021).

A pesar de que las normas que obligan al aislamiento social incrementaron a nivel nacional el consumo de alcohol, las cervezas artesanales, las cuales generalmente son consumidas por jóvenes, tuvieron una caída en el nivel de comercialización al punto de estimación de que nueve de cada diez empresas productoras podrían cerrar sus puertas definitivamente debido a que estas son comercializadas en mayor medida en bares, patios cerveceros, pubs y eventos, los cuales se encontraban restringidos y actualmente habilitados con restricciones (Ablin, 2020).

Se comienza a ver en la población joven (*Millenials* y generación Z) una creciente tendencia hacia la cultura vegana, con un crecimiento del 9% al 12% solo en el 2020, y el fomento al consumo de alimentos orgánicos lo cual podría a futuro provocar algún impacto en el consumo de cereales transgénicos, tendencia que por el

momento no parece afectar al sector pero no debe dejar de tenerse en cuenta (López Macía, 2021).

En conclusión, el panorama sociocultural presenta cambios que bien gestionados podrían convertirse en oportunidades.

Aspectos Tecnológicos:

Las nuevas tecnologías para el agro colocan a la actividad en algo llamado “agricultura 4.0”. El avance tecnológico ha permitido producir más eficientemente desde el punto de vista de reducción de insumos (fitosanitarios y semillas) con la aplicación variable de ambos y de este modo colocar sobre el suelo los insumos necesarios y potenciar el rendimiento por hectárea. Drones, sensores aéreos y terrestres, sistemas de geolocalización e inteligencia artificial, son algunas de las tecnologías que más se están aplicando tanto en la agricultura como en la ganadería en todas las fases del proceso, desde el cultivo hasta la producción y la comercialización (El Blog Ruralvía, 2020).

Ahora los consumidores desean experiencias de compra más simples y rápidas. El comercio electrónico será el principal aportante a la evolución tecnológica que viene sucediendo, pues la tecnología tiene la capacidad de alterar toda la industria personalizando y mejorando la experiencia de compra (Ramirez, 2021).

Las mejores técnicas de utilización del Big Data y la automatización de procesos permiten poner a disposición de las organizaciones herramientas que sirven para potenciar sus resultados. Un buen ejemplo de esto serían las herramientas de la agricultura 4.0 con las cuales hoy se permite aumentar la productividad y consecuentemente la rentabilidad de los productores agropecuarios sin tener que aumentar la superficie de hectáreas trabajadas.

Si bien los medios digitales actualmente permiten la comercialización directa aún se observa que no todos los sectores lo han adoptado como herramienta definitiva. Se podría decir que los medios digitales se están volviendo indispensables si lo que se quiere es seguir aumentando el nivel de ventas y mantener o aumentar la participación en el mercado (Ortega, 2018).

Aspectos Ecológicos:

En Argentina los aspectos ecológicos se encuentran regulados por el estado a través de diversas leyes que abarcan de manera general a las actividades privadas, como

lo hace la ley 25.675 (ley general del ambiente), en la cual “se establecen los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable” (Infoleg, 2002), o bien a través de leyes enfocadas en ciertos aspectos particulares, y que afectan a los sectores de la economía en cuestión, como lo es la liberación en la utilización de energía eólica y solar a través de la ley 25.019 la cual es una forma de promover la generación y utilización de energías que no afecten al medio ambiente, además quien genere este tipo de energía y la vuelque a la red pública será remunerado y la Ley de producción ecológica, biológica u orgánica (25.127) con la cual la actividad agropecuaria se ve beneficiada al poder aplicar insumos con carácter biológico/orgánicos, los cuales permiten una mayor eficiencia a bajos costos (Infoleg). Recientemente, de cara al futuro, se comenzó a poner el foco de atención en la posibilidad de secuestrar carbono del ambiente para fijarlo en la tierra a través de la agricultura ya que ésta brinda la posibilidad de hacerlo a través de determinadas técnicas y además podría traer beneficios extra para el sector a través del pago por el secuestro de carbono (Agrositio, 2020).

Aspectos Legales:

El marco legal fue uno de los principales aspectos que afectó a las empresas en los últimos meses, debido a las leyes y decretos emitidos por el estado en pos de proteger a la salud de los argentinos, las cuales no fueron elaboradas con la suficiente cautela y sin analizar los efectos secundarios (negativos) que podría provocar en otras áreas, económica y social, por ejemplo, y de esta manera se sufren hoy las consecuencias de tales decisiones.

El establecimiento de un decreto (Nº 260/20) para el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” para evitar la propagación del virus Covid-19 con lo cual ninguna empresa a la que no se le haya otorgado el carácter de actividad esencial podrá permanecer realizando sus actividades con normalidad. Al día de hoy si bien se ha logrado la apertura de más actividades, estas se realizan con determinadas restricciones de horarios, límite de personas y protocolos de seguridad (Boletín Oficial, 2020).

La prohibición de apertura de comercios provocó que muchos de ellos ya no hayan podido volver a abrir sus puertas, que otros hayan tenido que despedir a sus empleados, pagando la doble indemnización establecida en el marco del DNU 266/2021 (emergencia pública en materia ocupacional) y otros los cuales hoy pasan por una

situación de estrés financiero provocado por haber contraído deuda durante las restricciones (Cepal, 2020).

Otro punto que es tomado como desventaja es el programa denominado “precios cuidados” en el cual figuran una serie de productos esenciales a los cuales el estado les coloca un precio máximo al cual se pueden comercializar. El efecto de este programa es que se le coloca un techo (límite) a las ganancias de los productores de alimentos (Argentina, 2021).

Análisis micro entorno:

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

Tambos: Los clientes determinan estándares de calidad para la materia prima los cuales son estándares establecidos de manera general para toda la industria por lo tanto todos deben cumplirlos o la mercadería no es recibida o se aplican descuentos en el pago (Anmat, 2006). En Argentina se da un proceso de concentración de tambos en donde dejan de existir las pequeñas unidades a razón del 2 al 3% anual, sin embargo la producción de leche se incrementa a un ritmo entorno al 3% anual en manos de grandes establecimientos, con esto el poder pasa cada vez más a las manos de los grandes productores de leche en lugar de los clientes (Infobae, 2021). En la industria de los tambos poseen más poder los productores que los clientes cuando estos son grandes, y esto puede observarse en el precio al que comercializan los grandes productores versus los más pequeños (Todo Lechería, 2021).

Alimentos y bebidas: los clientes en la industria de alimentos y bebidas, más precisamente en la gastronomía, poseen un alto poder de negociación. En esta industria los clientes por lo general no suelen ejercer su poder por el lado de los precios ya que es un producto/servicio de lujo que están dispuestos a costear, pero sí obtienen un gran poder al ser demandantes de productos (platos/tragos) novedosos, exóticos y servicios de alta calidad, con lo cual al no recibir el producto esperado estos automáticamente dejarán de asistir al lugar, reemplazándolo con otra de las tantas opciones que se encuentran en el mercado (FEHGRA, 2021).

Rivalidad entre competidores

Tambos: las empresas agropecuarias se encuentran en un mercado atomizado (253.584 explotaciones agropecuarias), donde los productos ofrecidos siempre tienen salida ergo al existir siempre quienes demanden de tales productos, sean demandantes nacionales o extranjeros, la rivalidad existente en el mercado es baja (Indec, 2021).

Alimentos y bebidas: la industria gastronómica es una de las industrias más competitivas en la actualidad, sobre todo en grandes ciudades y ciudades turísticas. Esto es así debido a que la sociedad, sobre todo quienes consumen estos servicios se han vuelto más exigentes, demandan constantemente nuevas experiencias, nuevos platos (comidas exóticas) y sobre todo valoran mucho la posibilidad de contar con una amplia variedad de opciones para elegir. De igual manera sucede con la rivalidad en el sector de bebidas: la existencia de innumerables fabricantes de baja escala, de carácter local, y por otro lado también la consolidación de fabricantes, convirtiéndose en grandes oferentes. Se trata de un mercado con mucha oferta, gran cantidad de variables y productores (Friedlander, 2019).

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Tambos: la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores a los negocios agropecuarios es muy baja. En las empresas agropecuarias con rodeo de tambo se observa una reducción de competidores (15.250 EAP con rodeo de tambo en el 2002 y 3.921 EAP con rodeo de tambo en el 2018) (Indec, 2021). Independientemente de que surjan nuevos competidores las empresas de la industria pueden continuar vendiendo sus productos.

Alimentos y bebidas: en el caso de los alimentos existe un nivel medio-alto para el ingreso de nuevos competidores por los siguientes motivos: se requiere acceso a un inmueble con ubicación estratégica el cual tendrá alto costo, se requiere un nivel medio de inversión en capital para mobiliario, se requiere de personal (actividad intensiva en mano de obra) con sus respectivos altos costos. Para el sector de bebidas se determinó una alta amenaza de nuevos competidores por la facilidad de que surjan pequeños emprendimientos a escala local en diferentes ciudades. No se requiere gran inversión inicial para introducirse a esta industria. Factor importante es la moda o tendencia actual

hacia el consumo de cervezas artesanales y consecuentemente su producción (Scotti, 2019).

Poder de negociación de los proveedores

Tambos: teniendo en cuenta la cantidad de proveedores que existen para proveer a una empresa agrícola-ganadera y la alta competencia que existe entre estos proveedores puede afirmarse que los proveedores no poseen un alto poder, ya que generalmente buscan de ofrecer las mejores condiciones para captar clientes (precios bajos, financiamiento flexible, logística, etc.) (Gutierrez, 2015).

Alimentos y bebidas: el suministro de comestibles y bebidas posee un poder intermedio de negociación. Se determina este nivel debido a la cantidad de opciones con las que se cuentan para realizar las compras, es un mercado altamente competitivo en cuanto a precios lo que otorga a los clientes del sector la posibilidad de sustituirlos cuando lo deseen. De igual manera es el caso de la producción de bebidas, aunque los principales insumos son vendidos exclusivamente a cervecerías con lo cual el precio de esta pasa a depender del volumen de compra, a través de una extensa investigación online en el buscador Google.com se detectaron una amplia cantidad de proveedores de insumos para la fábrica de cerveza los cuales ofrecen todo tipo de insumos necesarios (Google, 2021).

Amenaza de Productos Sustitutos

Tambos: el sector ganadero es un mercado atomizado en el cual cada participante no ofrece una cantidad significativa como para modificar al mercado, todos proveen el mismo producto o con mínimas variaciones. En los últimos tiempos con el incremento de la ideología vegana algunas personas optan por consumir productos no lácteos derivados de cereales u otras frutas con lo cual reemplazan a la leche (Ocaranza, 2021), pero no representan al día de hoy un peligro para la industria, además el hecho de que estos sustitutos no poseen las características nutritivas de los lácteos.

Alimentos y bebidas: el sector analizado puntualmente en este apartado son entidades dedicadas a brindar un servicio gastronómico y servicios de bar, los cuales cuentan con aspectos que solo se conservan asistiendo a dichos lugares. Los sustitutos que se determinan para este tipo de negocios son los demás proveedores de comidas y bebidas con un formato de funcionamiento diferente como lo son: negocios *take-away*

(para llevar) y negocios con venta y servicio de *delivery*, los cuales reemplazarían un almuerzo/cena en un local físico con la posibilidad de que sean realizados en el lugar que el cliente desee (hogar, trabajo, etc.). Para las bebidas puntualmente se determina un nivel medio de amenaza de sustitutos que se compone por la misma tendencia social hacia el consumo de otras bebidas alcohólicas de carácter artesanal como ser gin, vodka, licores, lo cual podría trasladar cierto nivel de consumo desde la cerveza hacia estas otras (Kook Lovers, 2021).

Análisis Interno:

Cadena de valor:

Actividades primarias:

Logística interna:

Existe un método diferente de logística para cada UN relacionados con la naturaleza de cada actividad. Dentro de UN campo los insumos están determinados de manera anticipada a cada campaña con lo cual se posee una valoración casi exacta en cuanto a cantidades de insumos desde antes de ejecutar la actividad. Los insumos llegan al establecimiento a través de fletes contratados y luego son almacenados en depósitos hasta su utilización.

Para el caso de la cervecería los insumos son más delicados en cuanto al manejo y almacenaje. Estos son recibidos en la fábrica, proveniente cada uno de los diferentes proveedores y luego pasan a ser almacenados por un corto tiempo antes de ser utilizados en la producción ya que de lo contrario pierden sus principales características (Cerveza Artesana, 2014). Además, se requiere de depósitos para almacenaje del agua a ser utilizada en la producción, la cual es suministrada por acueducto.

Bajo la misma situación se encuentran el bar y el restaurante. Se recepta la mercadería a través de fletes contratados externamente. Luego los insumos son almacenados en congeladores, enfriadores o al exterior según corresponda.

Logística externa:

La Tregua realiza el envío de cereales hasta el puerto o acopio más cercano o conveniente a través de fletes contratados. De igual modo se transporta la leche, es decir, a través de camiones cisternas contratados.

Para la cervecería la logística de salida implica la carga de los envases de cerveza en el transporte subcontratado para su posterior movilización a los bares de la empresa donde es comercializada.

Los establecimientos de comida no mencionan poseer algún tipo de logística de salida con lo cual se entiende que solo se entregan productos y servicios en el lugar.

Marketing y ventas:

El grupo se encuentra trabajando actualmente en la promoción de sus UN como pertenecientes al mismo, pero sin embargo no se detecta gran inversión en comunicación. Checa cuenta con presencia en redes sociales donde se observa un canal directo de comercialización y se mencionan otros puntos de venta. Casa Negra y La Jirafa se encuentran con fuerte presencia en redes sociales y plataformas como *Google Maps* donde reciben buenas calificaciones.

Operaciones:

En La Tregua las operaciones realizadas en orden de producción son preparación de suelos o barbecho, siembra, control de plagas, malezas y hongos a través de la pulverización de fitosanitarios, cosecha y por último acopio (Silos del Cinca, 2018). En el caso del tambo se procede a realizar la inseminación de las vacas, las cuales luego de tener la cría comienzan a producir la leche que se extraerá para ser comercializada (Todo Lechería, 2021).

En Checa las operaciones son el malteado de los granos de cereal, molienda y maceración (aquí se obtiene el llamado “mosto cervecero”) que luego pasa a ser filtrado para separar mosto de los restos de malta, se realiza la cocción del mosto, se pasa al proceso de fermentación donde se le coloca la levadura, luego la maduración a bajas temperaturas y por último el envasado (Los Cerveceros, 2021).

En Casa Negra y La Jirafa las operaciones realizadas se llevan a cabo dentro de la cocina realizándose procedimientos culinarios como ser adobar, asar, amasar, batir, cocer, condimentar, dorar, freír, gratinar, hojaldrar, hornear, picar, rallar, rebozar,

rehogar, rellenar, salpicar, triturar, trocear, untar, la preparación de tragos y bebidas y la servucción.

Servicios:

La Tregua no realiza servicios adicionales que potencien su producto. Casa Negra otorga un servicio denominado “movida cultural” en donde talentos pueden presentarse y darse a conocer a la vez de brindar de los más variados espectáculos (Casa Negra Bar, 2021). La Jirafa cuenta con servicio de take-away en comidas. Checa posee una política de promoción de bares en los cuales se comercializan sus cervezas, esto promueve su consumo en diferentes zonas además de fidelizar a sus clientes (bares) (Checa Cerveza Artesanal, 2021).

Acciones secundarias o de apoyo:

Infraestructura de la organización:

Compuesta por cuatro unidades de negocio que se encuentran dispersas geográficamente y se desenvuelven en entornos muy disimiles, pero su gestión económica, legal, contable y comercial se encuentra centralizadas en sus oficinas en la localidad de Sacanta.

Dirección de recursos humanos:

Cuentan con un total de 44 subordinados de nivel medio y operativo, se encuentran distribuidos 15 de ellos en La Tregua, 5 en La Jirafa, 4 en Checa y 20 en Casa Negra. El 54% del personal fijo está conformado por hombres y el 46% por mujeres. Además, suelen hacerse contrataciones eventuales para ciertas temporadas. La selección del personal es realizada desde el directorio evaluándolos en cuanto a calidad humana, preparación y perfil proactivo. Se realizan evaluaciones y capacitaciones del personal constantemente para brindar las mejores herramientas posibles. La empresa cuenta con servicio externo de 3 contadores y 1 asesor legal.

Desarrollo de tecnología:

Utilizan software informático para comidas (MR comanda) y manejo de redes sociales. Subcontratan un servicio externo encargado de recopilación y análisis de datos de las distintas UN. Además, poseen alianzas estratégicas con un colegio técnico y la universidad Siglo 21, alianzas que podrían brindar mejoras técnicas. Se prevé a futuro

establecer mayores relaciones con diferentes instituciones del entorno para desarrollar los conocimientos de la empresa.

Compras:

Las compras de cada UEN se realizan a proveedores de su entorno por separado. No se observa una planificación estratégica para la misma, sin embargo, se hace mención a la existencia de una buena relación con todas las organizaciones del entorno dentro de las cuales se encuentran los proveedores.

Se trabaja en mejorar la imagen corporativa de la empresa para obtener un mayor prestigio y cobrar más importancia frente a los proveedores.

| Actividades y Acciones | % Valor |
|---|----------------|
| Operaciones | 25% |
| Infraestructura de la organización | 25% |
| Dirección de recursos humanos | 15% |
| Marketing y ventas | 15% |
| Compras | 5% |
| Logística externa | 5% |
| Logística interna | 5% |
| Desarrollo de tecnología | 4% |
| Servicios | 1% |

Se realizó una ponderación aproximada de cada actividad de la cadena de valor en base a la composición actual de la organización, con lo cual se determina que existe una carencia de atención a ciertas actividades a las cuales no se le da el valor que deberían recibir para buscar obtener ventajas competitivas. Los casos más contundentes serían la actividad de servicios, logística y desarrollo de tecnología respectivamente.

Estructura organizacional:

Nivel corporativo: Misión, visión, valores

Misión:

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Visión:

Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Valores:

- Positivismo
- Respeto
- Confianza
- Compromiso

Nivel estratégico:

Si bien no se alcanza a detectar una estrategia bien definida se aproxima a una estrategia genérica de crecimiento con diversificación. Se detecta un propósito que es tratar de lograr una gran empresa, invirtiendo y adquiriendo diferentes negocios, desarrollándolos a cada uno de ellos a cierto nivel de eficiencia y que se caractericen por pertenecer a un gran grupo empresario.

Cultura:

Se observa en la empresa una cultura de compromiso hacia las actividades realizadas que se intenta instaurar en todas las personas que la conforman brindando las herramientas necesarias para ello, se observa un alto grado de confianza y es por esto también que quienes ingresan a la organización son elegidos por poseer cualidades como la preparación y su perfil proactivo, sin dejar de lado la calidad humana de cada uno.

*Diagnóstico organizacional:**FODA*

Fortalezas: se detectan estas cualidades de la organización que le otorgan una ventaja competitiva por ser fuertes en ello: buena posición de sus UN dentro del ámbito en el que cada una funciona, poseen personal capacitado que mantiene funcionando cada UN y poseen una fuente externa que se encarga de analizar y presentar datos de las

variables importantes de la empresa. Se encuentran en proceso de certificación de la norma ISO 9001 y BPM que le otorgara un mayor prestigio.

Debilidades: la empresa no cuenta con gran reconocimiento del público en general debido a su corta trayectoria como grupo. Otra debilidad es la falta del establecimiento de objetivos y metas en concreto y por último un organigrama confuso que debe mejorarse. En cuanto al ámbito externo a la organización se presentan ciertos factores a considerar.

Oportunidades: Crecimiento de mercado gastronómico y de bebidas al finalizar la pandemia. Apertura de fronteras que generará tráfico de turistas a ciudades turísticas. Oportunidad de exportación por quita de la limitación (cepo a la carne). Oportunidad de generar créditos por secuestro de carbono del ambiente y fijación al suelo a través de técnicas agrícolas (Agrositio, 2020).

Amenazas: aún existe la posibilidad de nuevas variantes y nuevas olas de contagios por covid-19 que podrían afectar a los negocios no esenciales, pero sin embargo por otro lado, en caso de que todo vuelva a la normalidad la empresa podría encontrarse con una alta competencia en el sector gastronómico. El difícil acceso al crédito podría afectar a las futuras inversiones de la organización. Probabilidad de ocurrencia de un verano de clima “niña” con reducidas precipitaciones (Vaca, 2021). (Ver Tabla 1 – Anexo 3)

Matriz BCG

La matriz BCG fue realizada en base a la información brindada por el caso más información recabada respecto de la composición y crecimiento de mercados. Se tuvo en cuenta la importancia que cada UN representa para la organización (Ver Ilustración 1 – Anexo1 e Ilustración 2 – Anexo 2).

Se determinó las posiciones de cada unidad de negocio de la siguiente manera:

- Cervecería Checa: Estrella.
- Brewing – bar Checa: Interrogante.
- La Tregua, Casa Negra y La Jirafa: Vaca.

Ilustración 1- Datos para realizar la matriz BCG.

| | |
|---|---------------------------------|
| Crecimiento de superficie cosechada de cereales último año | 3,59% |
| Crecimiento de superficie cosechada de oleaginosas último año | 2,13% |
| Participación en producción | 0,00% |
| Crecimiento producción de leche | 4,98% |
| Participación | 0,00% |
| Crecimiento mercado cerveza | estancamiento (sin dato exacto) |
| Participación mercado cerveza artesanal | 1,21% |
| Crecimiento industria gastronómica 2020 | -65% |
| participación en industria gastronómica | 0,006% (3 en 50.000) |

Fuente: Elaboración propia con contenido extraído de (Indec, 2019), (Federación empresaria hotelera gastronómica de la republica Argentina, 2021), (Scotti, 2019), (Ledesma, 2020).

Ilustración 2 -Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia con fuente extraída de (Indec, 2019), (Federación empresaria hotelera gastronómica de la republica Argentina, 2021), (Scotti, 2019) (Ledesma, 2020).

Marco teórico

Planificación estratégica:

En este apartado se procederá a formular una idea general de la planificación estratégica para otorgarle el correspondiente sustento teórico al reporte de caso, utilizando las perspectivas que le otorgaron a dicha herramienta diferentes autores a lo largo del tiempo, con el objetivo de adoptar la postura más adecuada para el caso de estudio.

Para Peter Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Por otro lado, citando a Jan Rivkin, nos dice que existen tres preguntas básicas de la administración, las cuales son: *¿Cuál es nuestra situación actual?*, *¿Hacia dónde queremos ir?* Y *¿Cómo vamos a llegar?* De esta manera el autor otorga una forma sencilla de explicar qué es la planificación estratégica, diciéndonos que es el conjunto de actividades que dan respuesta a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* Así, la *estrategia* de una compañía es el *plan de acción* que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones (Rivkin, 2001).

Michael Porter (1985) hizo lo suyo al establecer una de las cuestiones más relevantes a la hora de hablar de estrategias competitivas dentro de cualquier organización; se trata de la estrategia relativa que adopte una empresa dentro de su industria. Porter decía: “una empresa que se pueda ubicar bien puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.” Para esto Porter hace una distinción de los dos tipos de ventajas básicas que puede tener una empresa, las cuales son ventajas en costos o en diferenciación, que combinadas al panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas nos lleva a las tres estrategias genéricas de Porter: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, esta última que puede ser en costos o diferenciación.

Según este autor es importante que la empresa defina con exactitud cuál estrategia genérica seguir para no quedar atrapado a la mitad. Hay casos en los que una empresa crea dos (o más) unidades estratégicas de negocios lo suficientemente diferenciadas entre sí, en las cuales sí puede utilizarse una estrategia diferente para cada una (Porter, 1985). Es por esto que se considera de importancia a este autor para este caso en particular, debido a las características del grupo económico estudiado.

Mintzberg hace su aporte al respecto y dice que las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y del desarrollo del proceso de implementación. Es posible que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza es la estrategia deliberada. Una parte considerable de

la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes (Chiavenato & Sapiro, 2016).

La planeación es importante si lo que se busca es hacer lo que ordinariamente no se realiza (Godínez Gonzales & Hernandez Moreno, 2014). Según Godínez González y Hernández Moreno la planeación tiene objetivos definidos y está diseñada para crear resultados extraordinarios en tiempos extraordinarios y no dejar al destino que haga su tarea y arroje resultados no deseados.

Según Claudio Genovese y María Schmidt la planificación estratégica posee ciertas bondades, las cuales definen de forma sencilla diciendo que las mismas se relacionan con su capacidad para definir el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, permitiendo recorrer el mismo con el mayor nivel de eficiencia posible. También destacan que las pequeñas y medianas empresas, son acreedoras de una ventaja competitiva de gran importancia, la cual radica en su tamaño, permitiéndole una respuesta y adaptación mucho más inmediata a los cambios del entorno de lo que lo haría una empresa de gran tamaño. Sin embargo, las debilidades de esta tipología organizacional en el ámbito geográfico de América del Sur no son pocas y, entre las principales y reconocidas habitualmente por la doctrina, la lista de limitaciones más frecuentes se encuentran las siguientes:

- Acceso al financiamiento.
- Vulnerabilidad para hacer frente a las fluctuaciones de la economía.
- Incapacidad para la inserción al mercado global.
- Dificultad para resistir la competencia con precios.
- Mayoritariamente los bienes ofertados tienen poco valor agregado.
- Escasa profesionalización.
- Legislación inestable (Genovese & Schmidt, 2019).

Se arriba a la conclusión de que los aportes realizados por Porter son muy importantes para darle inicio al proceso de planificación estratégica y por lo tanto se adopta esta teoría debido a que se adapta a la necesidad de la organización de utilizar estrategias de diferenciación en ciertas unidades de negocio y en otras liderar en costos, además se complementará con la postura que brinda Mintzberg ya que las empresas y el

contexto de desenvolvimiento de las mismas no es estático y mucho menos en Argentina, debido al contexto altamente volátil y la cantidad de posibles escenarios con los que se enfrentará la empresa en estudio, se debe trabajar en una planificación más flexible que dará lugar a estrategias emergentes.

Conclusiones Diagnósticas

En el grupo meta se observa un cierto grado de pérdida de rentabilidad por una serie eventos que se consideran causas, y que a la hora de buscar eficacia, eficiencia y productividad derivan en dicho problema. Principalmente se detecta un desaprovechamiento de oportunidades que forman parte de las actividades primarias y de apoyo a cada negocio.

Una de las principales causas es la falta de desarrollo de todo tipo de planes sean estos integrales o específicos, de corto o largo plazo, lo que deriva en otro sub problema que es la carencia de propósitos, objetivos y metas, más específicamente puede verse que no se encuentra establecido un plan de marketing del grupo.

Otro sub problema es que poseen elevados costos por contratación de servicios de terceros y el servicio externo contratado para el análisis de datos, no cuentan con un sistema informático interno donde centralizar y jerarquizar la información, no existe un órgano encargado de las compras ni tampoco una planificación o procedimiento para realizar las mismas, no existen alianzas estratégicas.

Ahora yendo hacia lo particular dentro de cada UN se detectaron desaprovechamiento de oportunidades, como ser subcontratación de fletes en La Tregua en lugar de transporte propio, desaprovechamiento del negocio de la carne derivado de las crías del rodeo de tambo, falta de implementación de tecnologías productivas (de la cual no se hace mención). Por otro lado, también encontramos una pérdida sobre el control de la calidad al no poseer logística propia en las UN gastronómicas y la falta de servicio *take-away* en la cervecería.

Todas estas falencias detectadas derivan en el principal problema que es la pérdida de rentabilidad, lo cual es lo principal en una empresa en busca de lucro. Por otro lado, estas falencias conllevan a perder capacidad de crecimiento por el no aprovechamiento de las oportunidades y la falta de asignación eficiente de los recursos también provoca otros problemas dentro del ambiente laboral como puede ser

sobrecarga de trabajo en el personal y en los directivos, pérdida de control y sobre todo de calidad en los procesos y productos que hasta podría provocar un mal posicionamiento de la empresa en el mercado por cuestiones de imagen.

Se considera indispensable la realización de una planificación estratégica para poder solucionar todos estos problemas y para lograr una coordinación y explotación productiva de los recursos con los que cuenta el grupo liderando en costos en la unidad de negocios “La Tregua” y con estrategia de diferenciación en todas las demás unidades, arribando así a un modelo de negocio de excelencia que permita cumplir con cada necesidad y deseo que posean sus accionistas, liderando los negocios en los cuales se encuentran, siendo competitivos en los nuevos negocios en los cuales se desee incursionar y lograr el reconocimiento de mercado buscado por ser un grupo que responde a las necesidades del cliente de manera distintiva.

Plan de implementación

Propuesta de aplicación

Este apartado se desarrollará siguiendo las intenciones de los propietarios del Grupo Meta, los cuales se expresan a través de la misión y visión de la empresa, pero con una breve modificación de la visión que surge de un deseo detectado durante el estudio del caso. Debido a la consideración de que las actividades no se encuentran encaminadas en un ciento por ciento a la consecución de los mismos, por un problema de pérdida de eficiencia, es que se trabajará para la solución de los problemas detectados anteriormente y la mejora general de la empresa elaborando un plan integral.

Plan de implementación

Visión: ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad, siendo referente en el mercado nacional.

Objetivo general:

Incrementar la rentabilidad en un 14% para fin del año 2024, respecto del 6% obtenido en 2019, generado por las dos vías posibles: incremento en los ingresos por ventas y reducción en los costos.

Se plantea el objetivo redactado debido a la detección de falta de inversión en la empresa La Tregua la cual genera una pérdida de rentabilidad por elevados costos con lo cual se demostrará financieramente la factibilidad de reducir los costos logísticos y también reducción de costos de uno de los insumos más usado que es a la vez el más costoso de la explotación agropecuaria, los herbicidas. En cuanto a lo que respecta a nuevos ingresos se pretende lograrlo a través de la creación de un nuevo área de marketing con su respectivo dirigente que se encargue de desarrollar nuevas formas de comunicar y comercializar los productos de Sauco, principalmente por métodos online y tomando como base sólida el crecimiento del comercio electrónico en los últimos años (124% en 2020) (CACE, 2021). Por otro lado, se propone incursionar en el negocio de la prestación de servicios logísticos aprovechando las inversiones a realizar y así incrementar aún más los ingresos. Por último y no menos importante se considera que para lograr el objetivo propuesto es necesario utilizar una herramienta para organizar la información la cual brindara soluciones en cuanto facilidad y ahorro de tiempo en la gestión, recurso intangible que se considera sinónimo de valor monetario dentro de una organización (Onerp, 2021).

Estrategias

Las estrategias a utilizar para llevar adelante el plan se dividen de acuerdo a las diferentes unidades de negocio, de esta manera se buscará una ventaja en costos para La Tregua, debido a que es una empresa que comercializa sus productos a un precio ya determinado en el mercado y debido a la cantidad de servicios o actividades realizadas en el sector es muy importante hacerlos de forma eficiente. Para las unidades de negocio que se encuentran dentro de la industria gastronómica se seguirá una estrategia básica de diferenciación donde los productos y servicios brindados tomen una posición diferenciada en el mercado, logrando de esta manera una mayor rentabilidad por el lado de los precios.

Abarcando a todo el grupo se propone una estrategia de integración entre sus unidades de negocios con lo cual se busca la explotación en conjunto de la mayor cantidad de recursos que sea posible para generar un incremento de la calidad y también

una reducción de costos por la distribución de los mismos en diferentes UEN. Unido a esto se creará un órgano que se encargue del marketing integral del grupo para mejorar la posición del mismo con todos los grupos de interés.

Objetivos específicos:

- Reducir los costos logísticos un 8% para el 2022.
- Incrementar las ventas anuales un 20% para el próximo año.
- Reducir 12% los costos operacionales generados por mala gestión de procesos para fin del año 2024.
- Reducir un 90% los costos de insumos agroquímicos utilizados anualmente a través de la utilización de tecnología para la aplicación selectiva en fumigaciones de barbechaje para fines de 2022.
- Incrementar 6% el nivel de ingresos anuales a partir del año 2022, a través de la explotación de las nuevas inversiones para logística.

Fundamentación de los objetivos

Los objetivos específicos fueron elaborados teniendo en cuenta falencias que se encontraron al estudiar el caso, errores de gestión que deben corregirse para incrementar la eficiencia de la empresa y de esta manera cumplir de forma puntual con las metas necesarias que conllevan a su vez al cumplimiento del objetivo general y de esta forma dirigir la empresa hacia la consecución de la visión de sus fundadores.

Alcances

El trabajo tiene como alcance la ejecución de las estrategias elaboradas para el grupo empresarial “Grupo Meta” precisamente para La Tregua y Sauco que se encuentran ubicadas en la provincia de Córdoba y Rio Negro.

El horizonte de tiempo tomado para la realización de los planes contempla tres años, comenzando su ejecución en enero de 2022 hasta diciembre de 2024 y el espacio geográfico se extiende a todo el territorio nacional por cuestiones comerciales.

Limitaciones

Se toma como limitación al escenario vivido durante el año 2020 lo cual provocó una situación anormal en las empresas, dejando como consecuencia estados contables anormales. Por este motivo se toma como año base o año de referencia al 2019.

Modelo de recursos

Los recursos faltantes para la implementación de la estrategia son:

Plan 1: camión y chofer.

Plan 2: gerente de marketing, oficina, computadora, celular, datos para el análisis de la situación actual.

Plan 3: el sistema propiamente dicho, hardware, capacitación al personal.

Plan 4: la herramienta propiamente dicha (WeedSeeker).

Plan de acción y presupuesto

Objetivo 1: para lograr este objetivo se procederá a la adquisición de un camión con remolque semi batea y a la contratación de un chofer. Se generará un ahorro dado el menor costo de integrarse hacia adelante respecto de contratar el servicio de fletes. Se realizaron los cálculos bajo el supuesto de que la empresa vende su producción al acopio más cercano (AGD a 175km de El Arañado). Se realizó un cálculo de toneladas producidas según promedios de rendimientos anexados de 3996 ton anuales. La documentación requerida se especificó en el cuadro y presupuesto (ver anexo 2).

| Actividades | Tiempo | | Responsable | Recursos materiales | Recursos financieros | Outsourcing |
|--|--------|--------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------|
| | Inicio | Fin | | | | |
| Insourcing de logistica | ene-03 | ene-04 | G. administración | | - | - |
| Solicitud de presupuesto | ene-03 | ene-04 | | | - | - |
| Evaluación de opciones | ene-05 | ene-05 | | | - | - |
| Selección de opciones | ene-07 | ene-07 | | | - | - |
| Inicio de la compra | ene-10 | ene-20 | | Camión | \$ 15.100.000 | - |
| Espera p/ entrega | ene-20 | ene-31 | | | - | - |
| Tramites de habilitación (RUTA, Seguro, RTO) | ene-31 | feb-15 | | Documentación requerida | \$ 34.094 | - |
| Contratación de chofer | ene-31 | feb-04 | | Chofer | \$ 1.090.661 | - |

Elaboración propia

Objetivo 2: la apertura de un nuevo canal de ventas de la mano de nuevos medios de comunicación con su respectiva planificación publicitaria por parte del área comercial dará como resultado el incremento de las ventas. Los ingresos son generados por el cumplimiento del objetivo considerando que un 20% de incremento de ventas anuales por plataforma online es un número apropiado dado que el crecimiento del comercio electrónico del año 2020 fue del 124% (CACE, 2021). Se incluye detalle de inversión a realizar más costos operativos en el cuadro.

| Actividades | Tiempo | | Responsable | Recursos materiales | Recursos financieros | Outsourcing |
|--------------------------------|--------|--------|--------------------|---------------------|----------------------------------|----------------|
| | Inicio | Fin | | | | |
| Creación departamento Mkt | | | | | | |
| Busqueda de gerente | ene-03 | ene-07 | G. Administración. | Oficina y muebles | - | |
| Contratación de gerente | ene-03 | ene-07 | | Gerente | \$ 1.480.440 | |
| Recopilación de información | ene-10 | ene-31 | G. Marketing | Computadora | \$ 64.999 | |
| Asignación de recursos | ene-17 | feb-07 | | Celular | \$ 58.999 | |
| Elaboración de un plan | ene-17 | ene-17 | | Internet | - | |
| Apertura canal ecommerce | feb-07 | feb-14 | | Tienda nube | \$71991 + 0,5% sobre facturación | |
| Campañas de publicidad digital | feb-14 | mar-31 | | Publicidad | \$ 240.000 | Redes sociales |
| Medición y ajuste de campañas | mar-31 | jun-30 | | | - | |

Elaboración propia

Objetivo 3: los sistemas de información gerencial permiten medir y detectar falencias no antes vistas que ahora podrán ser corregidas, por tal motivo en este plan se procede a la contratación de un sistema ERP. Los ingresos representan el ahorro por reducción de costos que permite la utilización de herramientas de gestión el cual se distribuye proporcionalmente en los 3 años proyectados. El método de utilización será con 3 terminales de acceso ilimitado para jefes (agro, fabrica y ventas) y 2 usuarios limitados en agro, 2 limitados en fabrica y 1 usuario limitado en ventas para los responsables de cada división. Se incluyen costos de inversión, implementación y anualidades (ver anexo 2).

| Actividades | Tiempo | | Responsable | Recursos materiales | Recursos financieros | Outsourcing |
|-----------------------------------|--------|--------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| | Inicio | Fin | | | | |
| Contratación sistema ERP | | | | | | |
| Busqueda de opciones | ene-10 | ene-14 | G. Administración | | - | |
| Contratación | ene-14 | ene-14 | | Finnegans | \$ 730.034 | |
| Puesta en funcionamiento | ene-17 | ene-19 | Todas las areas | 8 notebooks | \$ 333.512 | |
| Capacitacion del personal de cada | ene-17 | ene-21 | | | - | Proveedor |
| Migración de datos | ene-24 | feb-07 | | | - | |
| Periodo de uso de prueba | feb-07 | mar-07 | | | - | |
| Control final | mar-08 | mar-09 | G. Administración | | - | |

Elaboración propia

Objetivo 4: la utilización de esta herramienta permitirá un drástico ahorro de los agroquímicos más utilizados (herbicidas). El plan implica la compra de la herramienta

la cual será instalada en la pulverizadora por el proveedor de la misma, luego el personal será capacitado y ya estará listo para su uso. Se calculó una proporción de herbicidas sobre total de agroquímicos del 90%, y un nivel de eficiencia sobre total de herbicidas 85%. Los costos representan el valor de adquisición de la herramienta financiado a 3 años a tasa cero (ver anexo 2).

| Actividades | Tiempo | | Responsable | Recursos materiales | Recursos financieros | Outsourcing |
|------------------------------|-----------|-----------|-------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| | Inicio | Fin | | | | |
| Adquisición WeedSeeker 2 | | | | | | |
| Solicitar presupuesto | 3/1/2022 | 7/1/2022 | G. General | - | - | Proveedor |
| Realizar compra | 10/1/2022 | 21/1/2022 | G. General | WeedSeeker 2 | \$ 8.621.250 | |
| Realizar instalación | 24/1/2022 | 28/1/2022 | G. De operaciones | - | - | Proveedor |
| Capacitar al aplicador | 24/1/2022 | 28/1/2022 | G. De operaciones | - | - | Proveedor |
| Configuración y prueba final | 31/1/2022 | 31/1/2022 | Aplicador | - | - | Proveedor |

Elaboración propia

Objetivo 5: La utilización del camión adquirido para el transporte de la producción propia solo demanda el 40% de las semanas laborables calculadas (46) con lo cual el 60% restante se propone la utilización del mismo para brindar servicios a terceros. Los cálculos se realizan como prestación de un servicio con las mismas características que para el uso propio, solicitando cargas al mismo acopio (AGD) en un radio similar de Kms. Ingresos y costos calculados en base a tarifa de referencia y costos de referencia anexados (ver anexo 2).

| | | | |
|-----------------------------|-------------|--------------------|------------------|
| Tarifa de referencia: | \$ 1.888,52 | Ingreso por viaje: | \$ 98.203,04 |
| Costo por viaje: | \$ 950,95 | Costo por viaje: | \$ 49.449,40 |
| Tn estimadas a transportar: | 3996 | Ingresos totales: | \$ 10.522.833,44 |
| Viajes por semana: | 4 | Costos totales: | \$ 5.298.693,40 |
| Tn por viaje: | 52 | Ganancia: | \$ 5.224.140,04 |
| Semanas ocupadas: | 19,2115385 | | |
| Semanas libres: | 26,7884615 | | |

Elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

| Nombre de la tarea | sem 1/22 | sem 2/22 | sem 3/22 | sem 4/22 | sem 5/22 | sem 6/22 | sem 7/22 | sem 8/22 | sem 9/22 | sem 10/22 | sem 11/22 | sem 12/22 | sem 13/22 | sem 14/22 | sem 15/22 | sem 16/22 | sem 17/22 | sem 18/22 | sem 19/22 | sem 20/22 | sem 21/22 | sem 22/22 | sem 23/22 | sem 24/22 | sem 25/22 | sem 26/22 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PLAN 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud de presupuestos | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de opciones | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de opciones | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicio de la compra | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Espera p/ entrega | | | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tramites de habilitación (RUTA, Seguro, RTO) | | | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación de chofer | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PLAN 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Busqueda de gerente | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación de gerente | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recopilación de información | | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asignación de recursos | | | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de un plan | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apertura canal ecommerce | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campañas de publicidad digital | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| Medición y ajuste de campañas | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| PLAN 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Busqueda de opciones | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Puesta en funcionamiento | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación del personal de cada área | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Migración de datos | | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Periodo de uso de prueba | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control final | | | | | | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PLAN 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Solicitar presupuesto | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar compra | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar instalación | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitar al aplicador | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Configuración y prueba final | | | | | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PLAN 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia en base planes de acción

Presupuestos

| Descripción | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Plan 1: Insourcing logística | | | |
| Compra de camión | \$ 10.600.000,00 | | |
| Compra de batea semirremolque | \$ 4.500.000,00 | | |
| Documentación RUTA | \$ 1.300,00 | \$ 1.784,90 | \$ 2.450,67 |
| Documentación RTO | \$ 3.130,00 | \$ 4.297,49 | \$ 5.900,45 |
| Seguro | \$ 14.832,10 | \$ 20.364,47 | \$ 27.960,42 |
| Chofer | \$ 1.090.661,00 | \$ 1.497.477,55 | \$ 2.056.036,68 |
| Plan 2: Creación departamento de marketing | | | |
| Sueldo gerente | \$ 2.159.961,96 | \$ 2.965.627,77 | \$ 4.071.806,93 |
| Computadora | \$ 94.833,00 | | |
| Celular | \$ 27.080,00 | | |
| Tienda Nube | \$ 105.034,00 | \$ 144.211,68 | \$ 198.002,64 |
| Publicidad online | \$ 350.160,00 | \$ 480.769,68 | \$ 660.096,77 |
| Costo variable Tienda Nube | \$ 224.704,00 | \$ 308.518,59 | \$ 423.596,03 |
| Plan 3: Contratación ERP | | | |
| Compra 8 Notebooks | \$ 486.594,00 | | |
| Contratación Finnegans | \$ 269.915,00 | | |
| Anualidad Finnegans | \$ 795.205,00 | \$ 1.091.816,47 | \$ 1.499.064,01 |
| Plan 4: Adquisición WeedSeeker 2 | | | |
| Adquisición WeedSeeker 2 | \$ 4.192.801,00 | \$ 5.756.715,77 | \$ 7.903.970,76 |
| Plan 5: Prestación de servicios de transporte | | | |
| Costos operativos | \$ 7.730.793,00 | \$ 10.599.140,00 | \$ 14.552.619,00 |
| TOTAL | \$ 32.647.004,06 | \$ 22.870.724,38 | \$ 31.401.504,35 |

Elaboración propia

Análisis de indicadores

Puede observarse en las siguientes tablas a través de los distintos indicadores financieros que el proyecto propuesto es aceptable debido a que el VAN > 0 con lo cual podemos ver el recupero de la inversión y la obtención de una ganancia de \$119.540.646, la TIR confirma las ganancias al ser mayor (>) 1, el ROI (retorno sobre la inversión) el cual nos indica la ganancia de la empresa sobre las inversiones llevadas a cabo es del 140%, es un indicador que demuestra la utilidad de los planes elaborados en conjunto y además otro indicador sumamente importante es el de rentabilidad con el cual queda en evidencia el cumplimiento del objetivo general de aumentar la rentabilidad un 14%.

| ROI | |
|-------------------|----------------|
| Beneficios | \$ 254.226.688 |
| Costos | \$ 105.882.937 |
| ROI | 140% |
| Rentabilidad 2019 | 6,48% |
| Rentabilidad 2022 | 17% |
| Rentabilidad 2023 | 21% |
| Rentabilidad 2024 | 21% |

| | |
|-----|----------------|
| VAN | \$ 119.540.646 |
| TIR | 58% |

Calculo del ROI:

$$\text{ROI} = [(\text{ingresos} - \text{costos}) / \text{costos}] \times 100$$

Fuente: Elaboración propia en base a flujo de fondos proyectado (Ver Anexo).

Conclusiones

Como se expuso a lo largo de este trabajo realizado para el conjunto de empresas pertenecientes al recientemente fundado Grupo Meta, se logró llevar adelante el análisis adecuado para poder determinar la situación específica de cada unidad de negocio y comprender que poseen una serie de elementos y actividades que no se consideran el mejor camino a seguir para la empresa o técnicamente se encuentran ciertas causas a las cuales se deben atacar y corregir ya que son las generadoras del problema principal expuesto anteriormente el cual es la pérdida de rentabilidad. Si bien a este problema lo podemos identificar a través de diferentes formas a los cuales se llama efectos, como lo son el desconocimiento del grupo por parte del público, crecimiento lento de la empresa, jornadas laborales que generan disconformidad o errores innecesarios que pueden evitarse, en el trabajo se presenta primeramente un estudio amplio para poder identificar cada punto de importancia y así se establecen además los planes adecuados para la solución de dichas causas generadoras de la pérdida de rentabilidad.

Para lograr mejorar la performance del grupo se establecieron una serie de objetivos considerados como los más relevantes y que generaran mayores resultados sobre la organización actual del grupo, si bien estos tienen un mayor enfoque en la reducción de costos también se elaboraron planes para incrementar ventas y explotar el capital invertido al máximo generando una nueva fuente de ingresos.

Las estimaciones utilizadas para este trabajo se encuentran plenamente fundadas con lo cual se considera que la implementación de los planes de acción conllevará al cumplimiento del objetivo general.

Se sugiere a la organización que a partir del momento de puesta en marcha de esta planificación estratégica su comportamiento y decisiones sigan en el mismo sentido lógico, de planeación y proyección a futuro, adoptando la cultura de mejora continua y en búsqueda de la eficiencia organizacional.

Recomendaciones

Además de todos los planes presentados para el incremento de la rentabilidad del Grupo Meta, se considera importante señalar que este crecimiento proporcionado por la ejecución de los mismos exigirá eventualmente la utilización de otras herramientas que faciliten la gestión y el control de los procesos, es por esto que se recomienda la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) herramienta que sirve esencialmente para incrementar las ventas y mejorar la productividad del equipo de ventas (Papeles de Inteligencia, 2021). Se recomienda la utilización del sistema para la fábrica de cervezas pensando en mejorar la relación con los clientes actuales y de los nuevos clientes que se originarían a partir de las nuevas estrategias de marketing.

Por otro lado se recomienda la utilización de herramientas de gestión que permitan la implementación de la estrategia a lo largo de toda la organización, para esto, se sugiere como apropiado el desarrollo y aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como la mejor herramienta para transmisión, ejecución, y control de las estrategias propuestas en este trabajo.

Bibliografía

- Ablin, A. (21 de Mayo de 2020). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>
- Action Coach. (09 de Abril de 2020). Obtenido de <https://actioncoach.com.mx/blog/ventajas-de-la-planeacion-estrategica/>
- Agrositio. (2 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/213425-cuanto-se-paga-la-tonelada-de-carbono-secuestrado-por-la-agricultura>
- Ambito Financiero. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar.html>
- Anmat. (21 de Diciembre de 2006). Obtenido de [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/codigoa/CAPITULO_VIII_Lacteos\(actualiz10-06\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/codigoa/CAPITULO_VIII_Lacteos(actualiz10-06).pdf)
- Argentina. (3 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- Bertello, F. (7 de Julio de 2021). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/ganaderia/el-gobierno-hara-cambios-en-el-cepo-para-exportar-carne-los-detalles-nid07072021/>
- Boletín Oficial. (12 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227337/20200401>
- Boletín oficial. (21 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243363/20210422>
- CACE. (24 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE. (24 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE. (Febrero de 2021). *CACE*. Obtenido de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Camara Arbitral de Cereales. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cac.bcr.com.ar/es/arbitraje-y-calidad/liquidacion-y-mermas/merma-por-humedad>
- Casa Negra Bar. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.instagram.com/casanegrabar/?hl=es>
- Cepal. (2 de Julio de 2020). *Cepal*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Cerveza Artesana. (6 de Marzo de 2014). Obtenido de <https://cervzartesa.es/blog/post/como-guardar-lupulo-malta-y-levadura.html>
- Checa Cerveza Artesanal. (7 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/?hl=es-la>

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- El Blog Ruralvía*. (15 de Julio de 2020). Obtenido de <https://blog.ruralvia.com/la-tecnologia-en-el-campo-que-ventajas-ofrece-al-consumidor-final/>
- Falbo, A. (1 de Diciembre de 2013). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dupont-apuesta-a-la-integracion-de-sus-unidades-de-negocio-nid1643405/>
- Federación empresaria hotelera gastronómica de la republica Argentina*. (9 de Septiembre de 2021). Obtenido de <http://www.fehgra.org.ar/>
- FEHGRA*. (29 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.fehgra.org.ar/>
- Friedlander, M. (25 de Abril de 2019). *Info Campo*. Obtenido de <https://ccaargentina.org/#!/-landing/>
- Genovese, C., & Schmidt, M. (12 de Noviembre de 2019). *Revistas*. Obtenido de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1829>
- Godínez Gonzales, A. M., & Hernandez Moreno, G. (2014). *Planeación Estratégica Total*. León: Ignius Media Innovation.
- González, E. (14 de Diciembre de 2019). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/12/14/actualidad/1576351816_882369.html
- Google*. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.google.com/search?q=vendedor+de+insumos+para+cerveza+artesanal&oq=vendedor+de+insumos+para+cerv&aqs=chrome.1.69i57j33i22i29i30i9.9141j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Gutierrez, P. V. (2015). *Biblioteca UNLPAM*. Obtenido de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/a_gutima577.pdf
- Indec*. (2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-89>
- Indec*. (12 de Agosto de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- Indec*. (2 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87>
- Indec*. (2 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87>
- INDEC*. (23 de Junio de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_21842C1D1A16.pdf
- Infobae*. (9 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/09/por-que-en-la-argentina-hay-cada-vez-menos-tambos-pero-se-produce-cada-vez-mas-leche-vacuna/>
- Infoleg*. (s.f.). Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar/>

- Infoleg*. (6 de Noviembre de 2002). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Kook Lovers. (18 de Marzo de 2021). *We Kook Marketing*. Obtenido de <https://www.wekookmarketing.com/foodtrends/bebidas-alcoholicas/>
- Ledesma, J. (5 de Enero de 2020). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>
- López Macía, M. (18 de Febrero de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/carbononews/2021/02/18/argentina-cada-vez-mas-veggie-el-12-de-la-poblacion-no-come-carne/>
- Los Cervecistas*. (1 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Ocaranza, C. (26 de Marzo de 2021). *Conexiones 365*. Obtenido de <https://www.conexiones365.com/nota/abastur/restaurantes/los-ingredientes-estrella-2021>
- Onerp*. (9 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://onerp.es/sistema-erp-ahorrar-tiempo-dinero/>
- Ortega, J. (8 de Enero de 2018). *Jos Marketing Management*. Obtenido de <https://josmarketing.es/importancia-de-medios-digitales-y-social-media/>
- Papeles de Inteligencia*. (3 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://papelesdeinteligencia.com/razones-para-usar-un-programa-crm/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: Rei Argentina S.A.
- Ramirez, P. (2021). *Trycore*. Obtenido de <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/>
- Scotti, N. D. (Agosto de 2019). *imgbiblio*. Obtenido de <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC131613.pdf>
- Silos del Cinca*. (8 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.silosdelcinca.com/cereales/proceso-la-siembra-cereales/>
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. New York: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Todo Lecheria*. (12 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.todolecheria.com.ar/cuando-recupera-una-vaca-sus-costos-de-crianza/>
- Todo Lecheria*. (24 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://todolecheria.com.ar/categoria/industria-lactea/>
- Vaca, J. C. (20 de Junio de 2021). *Agro Verdad*. Obtenido de <https://agroverdad.com.ar/2021/07/la-nina-se-mantendria-neutral-o-apareceria-leve-entre-fines-de-2021-y-principios-de-2022>

Anexos

Tabla 1- Anexo 1- Diagnóstico Organizacional - FODA

| | |
|---|---|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento de las UN. • Personal responsable. • Analistas de datos externos. • Certificación norma ISO 9001 y BPM. | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento del grupo. • Falta de objetivos concretos. • Organigrama deficiente. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de exportaciones de carne. • Crecimiento del mercado gastronómico al final de la pandemia. • Beneficios por secuestro de carbono del ambiente. • Apertura de fronteras. | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas cepas de Covid-19. • Competencia elevada en sector gastronómico. • Difícil acceso al crédito. • Clima “niña” para el verano. |

Anexo 2 – Costos y estimaciones:

Costo web ecommerce: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Sueldo gerente MKT: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-sueldo-SRCH_KO0,20.htm

<https://calcularsueldo.com.ar/costolaboral2021-70000-3.html>

Costo celular Samsung: https://www.mercadolibre.com.ar/samsung-galaxy-a52-128-gb-awesome-black-6-gb-ram/p/MLA17493810?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA17493810&position=3&search_layout=stack&type=product&tracking_id=14d7ad79-8be0-47f0-a39a-cb235fe93e2e

Costo notebook Dell: https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-dell-inspiron-3505-gris-156-amd-athlon-silver-3050u-4gb-de-ram-256gb-ssd-amd-radeon-rx-vega-2-60-hz-1366x768px-windows-10-home/p/MLA18383109?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA183831

[09&position=4&search_layout=stack&type=product&tracking_id=7dd62748-070e-43c7-9d95-909f5b94341f](#)

Documentación exigida para la circulación de transporte:

https://www.fadeeac.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/guia_transportista.pdf

Costo RUTA: <https://www.ceac.com.ar/ruta/#1460935986645-13e12791-a8c0>

Sueldo chofer: <http://www.acopiadorescba.com/fil/ckFiles/files/1273-ve-escalacamioneros-1jul2021-31oct2021-02-08-21.pdf>

Sistema ERP: <https://www.finnegans.com.ar/site/soluciones/erp/>

Iveco Tector: <https://vehiculo.mercadolibre.com.ar/MLA-907098815-iveco-tector-170e28-tractor-4x2->

[_JM#position=29&search_layout=grid&type=item&tracking_id=a5ff059f-f280-4576-ac52-89ce869a7b4d](#)

Semirremolque batea: <https://vehiculo.mercadolibre.com.ar/MLA-1103797769-batea-hermann-0-km-escalable-para-525-tn-entrega-inmediata->

[_JM#position=10&search_layout=grid&type=item&tracking_id=911d6ce8-bf36-4436-8255-fe13f3f23dc9](#)

Costo operativo transporte:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/memoria_de_calculo_y_manual_de_uso_-_mcc_web_v1_mayo_2019_dnptcyl.pdf

Inflación:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210831%20Resultados%20web.pdf>

Tarifa de referencia transporte de cereales: <http://www.fecotac.com.ar/>

Promedio de rendimiento trigo, soja y maíz:

<https://www.bccba.org.ar/informes/calculos-finales-de-produccion-de-trigo-en-la-provincia-de-cordoba/>

<https://agroverdad.com.ar/2021/04/cordoba-se-mantiene-entre-las-10-mayores-regiones-productivas-de-maiz-en-el->

[mundo#:~:text=Producci%C3%B3n%20por%20hect%C3%A1rea,de%20%20toneladas%20por%20hect%C3%A1rea.](#)

<https://agroverdad.com.ar/2021/06/soja-termino-la-cosecha-en-cordoba-en-maiz-se-encuentra-con-un-38-de-avance>

Plantas de acopio AGD:

https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1_uWhQHyA5W2N4_GPFxK3PhLXvJ_yb4ex&ll=-32.57920597217891%2C-63.368726087511725&z=10

Datos agroquímicos y Weedseeker:



Avda Mitre 3690 - B1605BUS Munro, Bs. As. - Tel: 011 47626464 - CUIT 30-64853330-5

PRESUPUESTO

Nro: 223-1001
Fecha: 22/10/2021

DATOS DEL CLIENTE

| | |
|---------------|------------|
| Razon Social: | CUIT: |
| Contacto: | Telef.: |
| Movil: | Fax: |
| Calle: | Altura: |
| Localidad: | Pcia: Cba. |
| | País: Arg. |
| | Mail: |
| | CP: |

EQUIPO / PARTES

| Código | Equipo / Parte | Cantidad | Precio Unit. |
|--------|---|----------|--------------|
| | Weedseeker2 - Full multiproduct (Incluye pantalla Trimble GFX750 ISOBUS y segunda cañería para aplicación selectiva) Instalado. incluye reformas necesarias que puedan surgir de relevamiento técnico de la máquina en la que se instala. | 15 | 5500 |

TOTAL USS: 82.500,00

PRECIOS INDICADOS EN DOLARES SIN IVA



SOJA

Campaña 20-21

| Campo | EL TANQUE | TOTAL | LAGUNA YEMA | TOTAL |
|----------------------------------|------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| Rendimiento en KGS | 3,312 | 13,086,044 | 2,682 | 5,984,478 |
| PRECIO | \$ 0.311 | 0.311 | \$ 0.311 | 0.311 |
| <i>Superficie</i> | 3,950.78 | 3,950.78 | 2,231.00 | 2,231.00 |
| INGRESOS | USD 1,030 | USD 4,070,152 | USD 834 | USD 1,861,352 |
| Labores | USD 72 | USD 285,469 | USD 58 | USD 129,572 |
| Labores contratista | | | USD 24 | USD 52,768 |
| Semilla | USD 16 | USD 62,228 | USD 22 | USD 48,144 |
| Herbicidas | USD 82 | USD 322,180 | USD 70 | USD 156,659 |
| Insecticidas | USD 2 | USD 8,581 | USD 6 | USD 12,354 |
| Fungicidas | USD 3 | USD 11,397 | USD 9 | USD 20,157 |
| Varios | USD 6 | USD 25,413 | USD 4 | USD 9,801 |
| Cosecha propia | USD 49 | USD 193,391 | USD - | |
| Cosecha contratista | USD 11 | USD 44,168 | USD 60 | USD 133,647 |
| Monitoreo de cultivos | USD 0.27 | USD 1,051 | USD 0.27 | USD 601 |
| Canon Intacta de Semillas | USD 12.19 | USD 48,148 | USD 12.79 | USD 28,534 |
| Arrend./Costo Oport. | USD 100 | USD 395,078 | USD 100 | USD 223,100 |
| Costos Variables Cultivos | USD 354 | USD 1,397,103 | USD 365 | USD 815,337 |
| Rinde Indiferencia | 1,137 | | 1,175 | |
| MB Directo | USD 677 | USD 2,673,049 | USD 469 | USD 1,046,015 |
| Comisiones por venta | USD 5.15 | USD 20,351 | USD 4.17 | USD 9,307 |
| Secado, sellado y calidad | USD 5 | USD 19,754 | USD 5 | USD 11,155 |
| Fletes | USD 111 | USD 438,382 | USD 113 | USD 251,348 |
| Contrafletes | USD - | | USD - | USD - |
| Costos comerciales | USD 121 | USD 478,487 | USD 122 | USD 271,810 |
| Rinde Indiferencia | 1,526 | | 1,567 | |
| MB General | USD 555 | USD 2,194,562 | USD 347 | USD 774,205 |



MAIZ

Campaña 20-21

| Campo | EL TANQUE | TOTAL | LAGUNA YEMA | TOTAL |
|----------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| Rendimiento en KGS | 4,767 | 19,618,685 | 4,601 | 10,509,360 |
| PRECIO | \$ 0.171 | 0.171 | \$ 0.171 | 0.171 |
| <i>Superficie</i> | 4,115.66 | 4,115.66 | 2,284.00 | 2,284.00 |
| INGRESOS | USD 817 | USD 3,361,465 | USD 788 | USD 1,800,674 |
| Labores | USD 93 | USD 384,091 | USD 56 | USD 128,543 |
| Labores Contratista | | | USD 17 | USD 38,654 |
| Semilla | USD 69 | USD 284,899 | USD 68 | USD 154,370 |
| Herbicidas | USD 53 | USD 217,052 | USD 69 | USD 158,716 |
| Insecticidas | USD 8 | USD 31,988 | USD 9 | USD 20,010 |
| Fungicidas | USD - | | USD - | USD - |
| Varios | USD 6 | USD 22,850 | USD 7 | USD 16,890 |
| Cosecha propia | USD 60 | USD 246,908 | USD - | |
| Cosecha contratista | USD - | | USD 59 | USD 133,787 |
| Seguros y regalías | USD - | | USD - | USD - |
| Monitoreo de cultivos | USD 0.26 | USD 1,090 | USD 0.27 | USD 607 |
| Arrend./Costo Oport. | USD 100 | USD 411,566 | USD 100 | USD 228,400 |
| Costos Variables Cultivos | USD 389 | USD 1,600,444 | USD 385 | USD 879,976 |
| Rinde Indiferencia | 2,269.6 | | 2,248.6 | |
| MB Directo | USD 428 | USD 1,761,021 | USD 403 | USD 920,698 |
| Comisiones por venta | USD 4 | USD 16,807 | USD 4 | USD 9,003 |
| Secado, sellado y calidad | USD 5 | USD 20,578 | USD 5 | USD 11,420 |
| Fletes | USD 160 | USD 657,226 | USD 193 | USD 441,393 |
| Contrafletes | USD - | USD - | USD - | USD - |
| Costos comerciales | USD 169 | USD 694,612 | USD 202 | USD 461,816 |
| Rinde de indiferencia | 3,254.6 | | 3,428.7 | |
| MB General | USD 259 | USD 1,066,409 | USD 201 | USD 458,882 |



| MEDICION DE EFICIENCIA EN APLICACIONES TERRESTRES | |
|--|-----------------|
| Resultados de ahorro por utilización de WeedSeeker 2 | |
| Tipo de aplicación | % de eficiencia |
| Aplicaciones de barbecho verde sobre marrón | 85% |
| Aplicaciones en cultivo verde sobre verde | 85% |

Fuente empresa Grupo Linke: El Estero SA y Agrocotton SA

Cotización Finnegans:

Finnegans Go Ceres

Usuario Full: accede a todos los módulos del sistema, 60 USD + IVA por mes, por cada usuario FULL.

Usuario Limitado: accede a dos módulos del sistema. Valor: 35 USD + IVA por mes, por cada usuario limitado.

Finnegans Go Manufacturas

Usuario Full: accede a todos los módulos del sistema, valor: 6.770 pesos + IVA por mes, por cada usuario FULL.

Usuario Limitado: accede a dos módulos del sistema. Valor: 3.644 pesos + IVA por mes, por cada usuario limitado.

Finnegans ERP

Usuario Full: accede a todos los módulos del sistema, 6.250 pesos + IVA por mes, por cada usuario FULL.

Usuario Limitado: accede a dos módulos del sistema. Valor: 3.644 + IVA por mes, por cada usuario limitado.

Ilustración 3 - Flujo de Fondos

Flujo de fondos proyectado:

| CASH FLOW PROYECTADO "GRUPO META" | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Año | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | | | |
| Ingresos La Tregua | \$ 120.211.482,74 | \$ 165.050.365,80 | \$ 226.614.152,25 |
| Ingresos Sauco | \$ 44.940.841,20 | \$ 61.703.775 | \$ 84.719.283,03 |
| Plan de acción 1 | \$ 11.010.381,32 | \$ 15.117.253,55 | \$ 20.755.989,12 |
| Plan de acción 2 | \$ 8.988.168,24 | \$ 12.340.754,99 | \$ 16.943.856,61 |
| Plan de acción 3 | \$ 5.216.841,54 | \$ 7.162.723,43 | \$ 9.834.419,27 |
| Plan de acción 4 | \$ 19.157.686,03 | \$ 26.303.502,92 | \$ 36.114.709,51 |
| Plan de acción 5 | \$ 15.330.771,15 | \$ 21.049.148,83 | \$ 28.900.481,35 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 224.856.172,21 | \$ 308.727.524,49 | \$ 423.882.891,13 |
| EGRESOS | | | |
| Egresos La Tregua | \$ 80.306.839 | \$ 110.261.290,07 | \$ 151.388.751,27 |
| Egresos Sauco | \$ 50.114.199,36 | \$ 68.806.795,72 | \$ 94.471.730,53 |
| Plan de acción 1 | \$ 20.678.288,46 | \$ 7.612.178,99 | \$ 10.451.521,75 |
| Plan de acción 2 | \$ 3.020.774,12 | \$ 3.899.129,20 | \$ 5.353.504,39 |
| Plan de acción 3 | \$ 1.551.714,72 | \$ 1.091.817,45 | \$ 1.499.065,35 |
| Plan de acción 4 | \$ 4.192.801,25 | \$ 5.756.716,11 | \$ 7.903.971,22 |
| Plan de acción 5 | \$ 7.719.694,18 | \$ 10.599.140,11 | \$ 14.552.619,37 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 167.584.311,18 | \$ 208.027.067,65 | \$ 285.621.163,88 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 57.271.861 | \$ 100.700.457 | \$ 138.261.727 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 20.045.151 | \$ 35.245.160 | \$ 48.391.605 |
| UTILIDAD NETA CON PLAN | \$ 37.226.710 | \$ 65.455.297 | \$ 89.870.123 |

Elaboración propia en base a datos anexados.

Ilustración 4 - Flujo de Fondos año 1

| CASHFLOW PROYECTADO AÑO 2022 | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos La Tregua | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 | \$ 10.017.624 |
| Ingresos Sauco | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 | \$ 3.745.070 |
| Plan de acción 1 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 | \$ 917.531 |
| Plan de acción 2 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 | \$ 749.014 |
| Plan de acción 3 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 | \$ 434.736 |
| Plan de acción 4 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 | \$ 1.596.473 |
| Plan de acción 5 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 | \$ 1.277.564 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 | \$ 18.738.012 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Egresos La Tregua | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 | \$ 6.692.236 |
| Egresos Sauco | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 | \$ 4.176.183 |
| Plan de acción 1 | \$ 15.596.110 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 | \$ 462.016 |
| Plan de acción 2 | \$ 417.568 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 | \$ 236.655 |
| Plan de acción 3 | \$ 822.776 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 | \$ 66.267 |
| Plan de acción 4 | \$ 4.192.801 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Plan de acción 5 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 | \$ 643.307 |
| TOTAL EGRESOS | \$ 32.540.981 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 | \$ 12.276.664 |
| UTILIDAD BRUTA | -\$ 13.802.969 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 | \$ 6.461.348 |
| Plan 1: ingresos uniformes. Costos operativos uniformes mensuales, mes 1 incluye pago para inversión, supuesto sin financiamiento. | | | | | | | | | | | | |
| Plan 2: ingresos uniformes. Egreso mes 1 incluye costos unicos por compra computadora y celular. | | | | | | | | | | | | |
| Plan 3: ingresos uniformes. Egreso mes 1 incluye costo implementación. | | | | | | | | | | | | |
| Plan 4: ingresos uniformes. Egreso mes uno pago cuota 1/3, supuesto de pago en enero. | | | | | | | | | | | | |
| Plan 5: ingresos uniformes. Egresos uniformes. | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia en base a datos anexados.