

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

### “Propuesta de Implementación de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para Grupo Meta”



LAMBERGHINI, José Emilio  
Legajo: VADM-05212  
D.N.I.: 32.338.247

Profesor Tutor: VITTAR, Carlos

2022

## Resumen

Grupo Meta es una empresa familiar constituida por tres hermanos que un día decidieron conglomerar bajo ese nombre una red de unidades de negocios interrelacionados entre sí, pertenecientes al sector agropecuario y al sector gastronómico. Utilizando diferentes herramientas que irán analizando el macro y micro entorno de las unidades, y con el objetivo principal de recuperar la rentabilidad perdida producto de la pandemia vivida en nuestro país y de mejorar dicha rentabilidad a futuro, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, creando un sistema de información y comunicación compartida por todos los empleados de las unidades de negocio, con el objetivo de que todos sepan cuál es la meta buscada como empresa, qué se espera de cada uno de ellos y en qué momento se lo espera.

Palabras claves: Sistema de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, Rentabilidad.

## Abstract

*Grupo Meta is a family company formed by three brothers who one day decided to conglomerate under one name a network of interrelated business-units belonging to the agricultural and gastronomic sectors. Using different tools that will analyze the macro and micro environment of the units, and with the main objective of recovering the lost profitability as a result of the pandemic experienced in our country and to improve such profitability in the future, we propose the implementation of a Balanced Scorecard as a management system, creating an information and communication system shared by all employees of the business-units, so that each one of them knows what is the objective to be achieved, what is expected of them and when is it expected.*

*Keywords: Management System, Balanced Scorecard, Strategic Map, Profitability.*

## Índice

<b>Índice .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo II: Análisis de Situación .....</b>	<b>8</b>
<i>Constitución del Grupo Meta .....</i>	8
<i>Árbol de Problemas .....</i>	9
<i>Análisis del contexto: estudio del macro y micro entorno .....</i>	10
<i>Macro Entorno: Análisis PESTEL .....</i>	10
<i>Micro Entorno: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas .....</i>	13
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor .....</i>	15
<i>Análisis Integrador Interno-Externo: Matriz F.O.D.A. ....</i>	18
<i>Análisis Extra: Matriz B.C.G. ....</i>	19
<b>Capítulo III: Marco Teórico .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión .....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo V: Plan de Implementación .....</b>	<b>26</b>
<i>Objetivo General .....</i>	26
<i>Objetivos Específicos .....</i>	27
<i>Mapa Estratégico .....</i>	29
<i>Cuadro de Mando Integral .....</i>	30
<i>Alcance de la propuesta .....</i>	30
<i>Acciones Específicas: .....</i>	31
<i>Diagrama de Gantt .....</i>	34
<i>Análisis Financiero .....</i>	34
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo VII: Referencias .....</b>	<b>37</b>
<i>Antecedentes Académicos .....</i>	37
<i>Bibliografía Utilizada .....</i>	38
<i>Sitios Web y Redes Sociales Consultadas .....</i>	39
<b>Capítulo VIII: Anexos.....</b>	<b>44</b>
<i>Anexo 1. Estados de Resultados Contables .....</i>	44
<i>Anexo 2. Mapa Estratégico .....</i>	46

<i>Anexo 3. Cuadro de Mando Integral</i> .....	47
<i>Anexo 4. Cuadro de Indicadores</i> .....	47
<i>Anexo 5. Presupuesto de Materiales a Comprar</i> .....	53
<i>Anexo 6. Presupuesto Costo Mensual de Community Manager</i> .....	55
<i>Anexo 7. Resumen Presupuestos de Planes de Acción</i> .....	56
<i>Anexo 8. Cuestionario a Clientes – Bares y Restaurantes</i> .....	57
<i>Anexo 9. Diagrama de Gantt</i> .....	58
<i>Anexo 10. Flujo de Fondos Proyectados</i> .....	58

### **Índice de Tablas y/o Gráficos**

<i>Tabla 1. Organigrama Grupo Meta</i> .....	8
<i>Tabla 2. Árbol de Problemas</i> .....	9
<i>Tabla 3. Cadena de Valor Grupo Meta</i> .....	15
<i>Tabla 4. Análisis F.O.D.A. Grupo Meta</i> .....	18
<i>Tabla 5. Matriz B.C.G. Grupo Meta</i> .....	19
<i>Tabla 6. Mapa Estratégico</i> .....	29
<i>Tabla 7. Cuadro de Mando Integral</i> .....	30
<i>Tabla 8. Diagrama de Gantt</i> .....	34
<i>Tabla 9. Estado de Resultados Contables</i> .....	44
<i>Tabla 10. Cuadro de Indicadores</i> .....	47
<i>Tabla 11. Resumen Presupuestos Planes de Acción</i> .....	56
<i>Tabla 12. Cuestionario a Clientes</i> .....	57
<i>Tabla 13. Flujo de Fondo Proyectado</i> .....	59
<i>Tabla 14. Flujo de Fondo Proyectado – Año 2024 (Parte 1)</i> .....	60
<i>Tabla 15. Flujo de Fondo Proyectado – Año 2024 (Parte 2)</i> .....	61

## Capítulo I: Introducción

Seamos sinceros y realistas, a la hora de constituir una empresa el objetivo principal de cualquiera de ellas es lograr que genere los fondos y recursos suficientes para que sus dueños y/o accionistas obtengan un rédito económico o, dicho de otra forma, que los dueños y/o accionistas ganen dinero. Un objetivo secundario, pero también paralelo al primero, es que la empresa les brinde la independencia laboral que los mismos consideren necesario utilizando y haciendo de su tiempo lo que sientan y tengan ganas de hacer, sin afectar el correcto funcionamiento de las actividades y la búsqueda de las metas deseadas.

Pensando y teniendo cómo premisa esos dos objetivos principales, el motivo principal del presente trabajo final de graduación es la implementación de un *cuadro de mando integral* cómo herramienta de gestión para Grupo Meta. Lo que se realizará a lo largo del trabajo es proponer diversos indicadores o inductores de actuación con los cuales los dueños puedan ir midiendo el desempeño organizacional no solamente desde una perspectiva *financiera* sino también intentando trabajar en otros aspectos que son de suma importancia para toda empresa: sus *clientes* y cómo ellos nos perciben, los *procesos internos* y cómo intentar ser día a día más eficientes, y el *capital humano* de la empresa ya que ellos también son un aspecto muy importante de toda organización. De ésta manera, al implementar el cuadro de mando integral se intentará que Grupo Meta logre un uso correcto y eficiente de los recursos que posee, obteniendo información constante para el seguimiento de cada uno de los objetivos propuestos cómo organización y de esa forma poder realizar acciones correctivas frente a posibles desviaciones que puedan llegar a producirse.

Ahora bien, ¿qué es y a qué se dedica Grupo Meta?, ¿quiénes lo conforman?, ¿dónde está ubicado?, y ¿cuál es el ámbito dónde está inserto? Esas son preguntas que se contestarán a continuación. Grupo Meta es una empresa familiar constituida en la localidad de Sacanta, departamento San Justo de la provincia de Córdoba, fundada en el año 2019 por tres hermanos de apellido Fernández (Paula, José y Juan Cruz) que potenciados por los valores familiares que poseen decidieron unir fuerzas y experiencias obtenidas creando una sola empresa que nuclea bajo ese nombre cuatro unidades de negocios. De esa manera consiguieron centralizar la administración, control, actividades legales, comerciales y contables desde un solo lugar. Las cuatro unidades de negocio que el grupo nuclea son:

- *La Tregua S.A.*: organización con fines agrícolas siendo su actividad principal el tambo sin dejar de lado la ganadería, con hectáreas arrendadas entre las localidades de Sacanta y El Arañado por la ruta provincial N°13 de la provincia de Córdoba.
- *Sauco S.A.*: es una organización que combina la elaboración de cervezas artesanales de nombre “Checa” producidas en la localidad de Sacanta con el restaurante “La Jirafa” ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro.
- *Cervezas Argentinas S.A.S.*: con una participación por parte del grupo del 50% de las acciones de “Bar Casa Negra”, ubicado en el barrio Güemes de la ciudad de Córdoba Capital, lugar que sirve para comercializar la cerveza artesanal del grupo.
- *Brewing S.A.S.*: ésta unidad de negocio está en sus etapas iniciales con el objetivo de crear un bar propio de la cerveza Checa.

Cómo bien todos sabemos, en el año 2019 se desató una pandemia mundial producto del virus SARS-CoV2. A las escasas semanas de haber sido descubierto, el virus del coronavirus COVID-19 se expandió por todo el mundo y nuestro país no fue la excepción. En marzo del 2020 y a través del Decreto 297/2020 el Presidente de la Nación Alberto Fernández dicta la “vigencia del Asilamiento Social, Preventivo y Obligatorio desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica”. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Ese plazo de tiempo fue aumentado en reiteradas veces y lamentablemente no poder trabajar generó grandes pérdidas en muchas empresas del país. Según una encuesta realizada por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) durante 2020 cerraron en todo el país 90.700 locales y 41.200 pymes, lo que generó que unos 185.300 trabajadores quedaran afectados (IProfesional, 2020).

La única unidad de negocio que fue considerada esencial dentro de Grupo Meta fue La Tregua, por lo que el grupo vivió momentos críticos en cuanto a lo económico-financiero producto de la pérdida de rentabilidad que sufrieron las unidades de negocio por no poder trabajar. Haciendo foco en esa pérdida de rentabilidad y cómo intentar recuperar lo perdido, junto a lograr aumentar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada una de las unidades de negocio de Grupo Meta, pese a la gran dispersión geográfica existente entre cada una de ellas, se considera que se pueden llegar a mejorar los ratios obtenidos

optimizando e incorporando indicadores de gestión que ayuden a guiar a la empresa al éxito organizacional. Al implementar el cuadro de mando integral, se alinearán y se enfocarán todos los recursos disponibles del grupo hacia un mismo objetivo mancomunado aumentando de esa forma el rendimiento organizacional corporativo.

Para la realización del presente trabajo final de graduación se utilizaron cómo guía los siguientes antecedentes:

- *Análisis y diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector agrícola. El caso de “Calamante Enrique y Calamante Oscar”,* Maestría en Dirección de Negocios presentada por el Licenciado Leandro Calamante en el año 2020 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- *Cuadro de mando integral para PyME gastronómica de la ciudad de Córdoba,* Maestría en Dirección de Negocios presentada por el Contador Federico Matias Randazzo en el año 2020 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- *Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina,* Maestría en Dirección de Empresas presentada por Martín Alejandro Oyola en el año 2019 en la Universidad Católica de Córdoba.
- *Estudio de los Niveles de Implementación del Cuadro de Mando Integral y Factores que lo explicarían en el Caso Español,* Tesis Doctoral presentada por el Dr. Luis Miguel Perez Granero en el año 2016 en la Universidad Politécnica de Valencia, España.





Hay dos aspectos importantísimos que no hay que dejar de mencionar antes de realizar una descripción de la empresa y de su entorno que son la visión y misión de Grupo Meta:

- *Visión*: “ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y comunidad”. (Caso Grupo Meta, CANVAS, UES21, 2022).
- *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”. (Caso Grupo Meta, CANVAS, UES21, 2022).

Utilizando diferentes técnicas y herramientas a continuación, se realizará una descripción de la empresa y su entorno con el objetivo de poder conocer un poco más el ámbito de influencia del Grupo y así poder obtener la información necesaria para elaborar e implementar el Cuadro de Mando Integral.

### Árbol de Problemas

Según Rodrigo Martínez y Andrés Fernández (s.f.), el árbol de problemas es una herramienta gráfica que permite visualizar en forma simple y rápida las diversas causas e impactos que generan un problema. La principal ventaja de la utilización de ésta herramienta es que separa las causas (raíz del árbol) de los efectos (copa del árbol), y ambos están unidos por el tronco del árbol que sería el problema central a solucionar. Dicha herramienta utilizada en Grupo Meta nos da la siguiente imagen:



Fuente: elaboración propia

### *Análisis del contexto: estudio del macro y micro entorno*

Una forma correcta de comprender la situación en que se encuentra inserta cualquier empresa es realizando dos técnicas muy utilizadas de análisis conocidas como: “Análisis PESTEL” y “Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter (2008). Con la primera de ellas se describirá el macro entorno que influye en el Grupo mediante un estudio minucioso de factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. En la segunda herramienta se describirá el micro entorno evaluando las denominadas cinco fuerzas que influyen en las empresas: los consumidores, los proveedores, potenciales competidores, productos sustitutos, y la competencia actual del sector.

Antes de comenzar a realizar el análisis debemos tener en cuenta que las unidades de negocio de Grupo Meta están insertas en dos mercados distintos: el rubro agropecuario y el rubro gastronómico, con lo cual se intentará llegar a una conclusión en conjunto frente a cada aspecto de los modelos.

### *Macro Entorno: Análisis PESTEL*

- *Factor Político:*

En marzo de 2022, según los datos del INDEC, más específicamente del “Estimador mensual de actividad económica” (EMAE) registró un incremento de 4,8% en la comparación interanual, siendo el sector de Hotelería y restaurantes uno de los sectores económicos que más incremento tuvo en el país con un incremento del 33,1% interanual; mientras que el sector Agricultura, ganadería y caza fue el único que registró una caída en marzo contrayéndose un 5,5% interanual. (Indec, 2022).

Si bien éstos datos son más económicos que políticos, se considera importantes nombrarlos ya que el gobierno está realizando diversas acciones para mejorar esos índices obtenidos. Por ejemplo, se está trabajando fuertemente en el lanzamiento del Pre-viaje 3 para mediados de agosto lo cual tiene un alto impacto en el sector turístico de nuestro país influyendo en el rubro gastronómico (La Voz, 2022). Por otro lado, en el sector agroindustrial, el 3 de mayo el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca publicó la resolución 95/2022, mediante la que creó el Plan GanAr, con el objetivo de contribuir

al aumento de la producción y de la productividad de la ganadería bovina, de carne y de leche, así como mejorar su sistema de industrialización. (El Cronista, 2022).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el ámbito político son los incrementos de sueldo a los empleados que se acordaron en las paritarias del presente año. Por ejemplo la Unión Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos (UTHGRA) acordó aumentos de sueldos que van del 60% al 70%, aplicables en tramos y con doble cláusula de revisión (IProfesional, 2022). Por otro lado, en el sector agropecuario, la Resolución 11/2022 de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario (CNTA) fija una corrección salarial del 1,76% sobre básicos, calculada sobre la escala actual y retroactiva a enero 2022.

- *Factor Económico:*

A pesar de las medidas adoptadas por el gobierno nacional en su lucha contra la inflación, la misma tuvo un incremento del 6,7% en el mes de marzo de 2022, provocando una variación acumulada anual del 16,1%, y un acumulado interanual del 55,1% (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2022). Las proyecciones para el año 2022 indican que la inflación va a rondar el 60% con respecto al 2021 (El Cronista, 2022). Esto se lo considera un aspecto primordial en el ámbito gastronómico ya que los sueldos no aumentan al mismo ritmo de la inflación, por ende, a mayor inflación y los sueldos “estancados”, menor va a ser el poder adquisitivo de los argentinos, lo que repercute en menor movimiento en el rubro.

Con respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio, actualmente el valor del dólar es a un tipo de cambio minorista de \$118,39.- (Banco Central República Argentina, 2022), pero las expectativas para el presente año es que alcance un valor entre \$154 y \$160 para diciembre del 2022 (El Cronista, 2022; Agrofy News, 2022). El tipo de cambio es un aspecto importante en el rubro agropecuario ya que todos los precios tanto de maquinarias como de los cereales se manejan a un mismo valor mundial.

- *Factor Social:*

Uno de los factores primordiales en el sector gastronómico, además de la calidad del producto en sí, es el servicio que se le brinda a los clientes que hace que muchas veces el cliente nos vuelva a elegir por sobre la competencia. Brindar un buen servicio al cliente se

logra teniendo personal educado y capacitado para la realización de dicha tarea. Lamentablemente la realidad de nuestro país en cuanto a los niveles de educación, luego del impacto de la pandemia y del largo asilamiento, registró números alarmantes llegando a valores que sólo el 70% de los jóvenes terminan actualmente el secundario (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2022). A mayor nivel de deserción escolar, menor va a ser el posible personal capacitado a contratar a futuro en cualquier empresa del rubro gastronómico ya que no se llegará a los estándares necesarios de cómo brindarle un buen servicio al cliente.

Por otro lado, una inflación tan incontrolable y tan alta va a seguir generando altos niveles de desempleo y de pobreza, que si bien se podría considerar que se notó una mejoraría a nivel país en el segundo semestre de 2021 alcanzando valores del 37,3% de pobreza (El Economista, 2021) y del 7% de desempleo (Infobae, 2022), la realidad indica que más alta sea la inflación, el poder adquisitivo de los argentinos va a seguir perdiendo provocando impacto directo en las ventas tanto del sector gastronómico como del agropecuario.

- *Factor Tecnológico:*

Gracias a la pandemia uno de los hábitos de consumo que más provocó cambios en los argentinos fue el incremento de las compras online. Se estima que antes de la pandemia sólo un 14% de los argentinos utilizaban éste método para compras mientras que los valores indicaban para el 2021 que el 36% de los argentinos ya compran más por internet que en los negocios físicos, siendo una tendencia que sigue aumentando (Cámara Argentina de Supermercados, 2021). Dentro del rubro gastronómico se estima que 2,7 millones de argentinos se animaron a comprar online siendo el rubro gastronomía una de las 8 principales industrias del país que mayor cantidad de compradores nuevos tuvieron. (Cba24N, 2021). El tradicional servicio de *delivery* o el denominado *take away* pasaron a ser claves en el rubro.

- *Factor Ecológico:*

Dentro del rubro agropecuario, la no sobre-utilización de agroquímicos y el menor desperdicio de desechos, son factores claves. Por otro lado, en el rubro gastronómico, la conservación de los alimentos, la utilización de productos químicos para limpieza y los residuos generados son tres de los factores más importantes a tener en cuenta.

- *Factor Legal:*

A la hora de abrir un negocio en el sector gastronómico hay varios aspectos que deben tenerse presente y controlarse cada cierto tiempo: normativas de seguridad e higiene, áreas de ventilación, la iluminación, depósitos separados de almacenamiento, baños diferenciados por sexo, habilitaciones de gas, habilitaciones de instalaciones eléctricas, planes de incendio, entre otros. Además, se tiene que tener en cuenta que los empleados deben tener libreta sanitaria y certificados de manipulación de mercadería en caso de los restaurantes (Estudio Rek, 2022).

Por otro lado, en el sector agropecuario lo principal a tener en cuenta es poseer las habilitaciones correspondientes en el SENASA para poder realizar la actividad productiva. Los decretos N°2687/77 y N°815/99 nos dan toda la información pertinente para las habilitaciones y la fiscalización de los alimentos elaborados. (SENASA, 2022).

#### *Micro Entorno: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas*

- *El poder negociador de los clientes*

Tanto en el mercado agropecuario cómo en el gastronómico el poder de negociación de los clientes es alto, ya que por ejemplo dentro del sector agropecuario gran parte de las materias primas obtenidas son comercializadas por pocas firmas lácteas/agropecuarias: “20 empresas manejan el 66% de la producción” (Agrofy News, 2022); mientras que en el sector gastronómico los consumidores pueden cambiar fácilmente sus lugares de preferencia en base a promociones, descuentos, facilidades de pago u otros beneficios que se le puedan llegar a ofrecer para que te elijan cómo opción a ir a consumir sobre otras ofertas disponibles en el mercado.

- *El poder negociador de los proveedores*

En ninguna de las dos industrias se considera que el poder de los proveedores sea muy alto ya que si bien es de suma importancia tener materias primas de buena calidad, en tiempo y formas correctas, también es verdad que la oferta de las mismas es muy amplia y es decisión de cada empresa en particular considerar mantener un mismo estándar por ejemplo de calidad

en las adquisiciones de materia prima. Más allá de eso sí se considera beneficioso realizar alianzas estratégicas con determinados proveedores en cada unidad de negocio obteniendo de esa forma mejores productos, mejores precios, disminuir tiempos de aprovisionamiento, descuentos especiales o facilidades de pago hacia el proveedor.

- *El poder negociador de los productos sustitutos*

Con respecto al mercado agropecuario, el principal sustituto sería la producción de lácteos en base de algún otro animal, por ejemplo, de cabra, pero también hay que tener presente que el mercado que desea consumir ese tipo de lácteos es menor: “El ganado vacuno aporta el 81 por ciento de la producción lechera mundial” (FAO, 2022). En cuanto a la agricultura, si bien hay muchas variedades de cultivos que puedan comercializarse, también hay que evaluar en cada caso cuál es el mercado al cuál se apunta. En el caso del mercado gastronómico, sustitutos hay muchos ya que no solamente se tienen en cuenta el ámbito alimenticio sino también en las posibilidades de bebidas diferentes que se ofrecen a los consumidores.

En conclusión, se puede considerar que el poder de negociación en base a “productos sustitutos” es de nivel medio para arriba, con lo cual ya pasa a ser de vital importancia para la salud de las unidades estratégicas el servicio brindado y la calidez de atención de los empleados a los clientes para que elijan tus productos sobre el resto.

- *Rivalidad entre competidores*

Cómo se nombra en el apartado anterior, se considera que cuándo hay mucha oferta de un mismo producto o posibilidad de que haya productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad la rivalidad entre competidores se torna cada vez más grande. En éste sentido, Michel Porter nos propone diferentes estrategias a considerar que pueden ser elegidas frente a la constante oferta tanto en el ámbito gastronómico como agropecuario, como por ejemplo una estrategia de diferenciación en costos pensando en el ámbito agropecuario o una estrategia de concentrarnos en un determinado sector social pensando en el ámbito gastronómico. (Porter, 2008).

- *Amenaza de entradas de nuevos competidores*

Cómo en todo mercado, si el mercado es atractivo, mayor cantidad de empresas van a intentar ingresar, por consiguiente, más encarnizada va a ser la rivalidad. Ahora bien, hay muchos factores que hay que tener en cuenta cómo cuestiones legales o grandes inversiones que deban realizarse para poder ingresar con lo cual se pueda tornar menos atractivo ingresar al mercado.

Dicho esto, se considera que, si bien en ambos mercados pueda existir la posibilidad de entrada de nuevos competidores, no es tan simple y fácil arrancar desde cero y lleva mucha planificación previa. Dentro del mercado agropecuario el principal obstáculo es la inversión necesaria para poder comenzar; mientras que en el mercado gastronómico todas las cuestiones de seguridad e higiene son el punto de partida.

#### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

Para la evaluación del análisis interno organizacional se utilizará una herramienta muy conocida como es la “Cadena de Valor” a través de la cual se estudiarán las principales actividades que posee Grupo Meta y de esa forma poder identificar cuáles son aquellas actividades que hay que prestarles mayor atención ya que generan mayor valor al producto final brindado a los clientes.

#### **ACTIVIDADES DE SOPORTE**

##### **Infraestructura de Grupo Meta:**

- La oficina de Administración se encuentra en la localidad de Sacanta; mientras que para la gestión de cada unidad se contrataron tres contadoras y una abogada.
- Las unidades de negocio relacionadas al sector gastronómico poseen estructuras edilicias propias, cada una de ellas con los requerimientos necesarios tanto en servicios cómo en equipos y materiales.
- La unidad agropecuaria, son tierras arrendadas para la producción de granos, mientras que el sector del tambo son instalaciones propias. Además, poseen viviendas para las personas que trabajan en el tambo.
- Certificación norma de calidad ISO 9001 en la unidad Cervecería Checa

**Gestión de Recursos Humanos:**

- No existe un área de Recursos Humanos como tal para el reclutamiento de personal, pero sí el grupo contrató una consultora en recursos humanos que recaba información y genera junto a los responsables de cada unidad, y van marcando el rumbo a seguir en cada unidad: incorporación de personal, capacitaciones posibles, evaluaciones correspondientes, entre otros.
- El Grupo posee servicio tercerizado en la parte contable.

**Desarrollo de Tecnología:**

- Cada unidad de negocio posee los materiales necesarios para su correcto funcionamiento, como por ejemplo maquinarias agrícolas en el sector agrícola; ordeñadoras o enfriadoras en el agro; maceradores, hervidores, fermentadores, enlatadoras en la cervecería; cocina y hornos industriales, heladeras, electrodomésticos en los bares y restaurantes.
- Cada uno de los bares/restaurantes poseen el sistema informático “MR Comanda”.

**Compras:**

- Cada una de las unidades tiene la libertad de elegir los proveedores que convengan teniendo en cuenta la calidad de los insumos, los plazos de pago y los tiempos de entrega correspondientes.

**ACTIVIDADES PRIMARIAS****Logística de Entrada:**

- La recepción y control de la materia prima recibida la realiza la persona encargada para dicha tarea en cada una de las unidades de negocios, las compras se realizan de acuerdo a las necesidades que se estima se tendrán en el corto plazo en base a la experiencia y las expectativas de ventas próximas (sobre todo en el sector gastronómico).

**Operaciones:**

- En el sector agropecuario se trabajan aproximadamente 900 hectáreas con cultivos de soja, maíz y trigo; mientras que en el tambo se explotan 300 vacas en ordeño con un promedio anual de 34lts.
- La Cervecería Checa posee una planta productiva con capacidad anual de 360.000 litros, o como más se conoce en la industria cervecera, unos 3.600 hectolitros.
- Dentro del rubro gastronómico, La Jirafa posee una capacidad de 160 comensales.



**Logística de Salida:**

- El procedimiento de pedidos se realiza en todas las unidades de negocio en base a los pedidos y requerimientos de los clientes, procurando que los pedidos lleguen en tiempo, forma y calidad correcta.
- Podría considerarse que salvo en el sector agropecuario, el resto de las unidades de negocio poseen una política de “*Just in Time*”.

**Marketing y ventas:**

- En cuanto al marketing, Grupo Meta no posee una página web oficial, pero si poseen una página en Facebook para ir promoviendo las actividades. Por otro lado, algunas de las unidades poseen página de Instagram (Cervecería Checa, Casa Negra y La Jirafa) dónde se promocionan promociones o descuentos para determinados horarios.

**Servicios:**

- Los productos y servicios ofrecidos por todas las unidades son de buena a muy buena aceptación por parte del mercado al que pertenecen.
- En el sector gastronómico ambos bares se encuentran ubicados en lugares estratégicos de mayor influencia de personas y se encuentran muy bien posicionados en cuánto al servicio brindado hacia el mercado al que cada uno apunta (contingentes de turistas en Bariloche, juventud en Córdoba).
- La Cervecería Checa presenta un gran nivel de aceptación por parte del mercado apuntado con un nivel de recomendación del 80%.
- En el sector agropecuario el 100% del trabajo producido en el tambo es para la firma Cremac ya que se cumplen con las expectativas y niveles de calidad que ellos desean.

Fuente: elaboración propia

Al ser el rubro gastronómico y el rubro agropecuario rubros de empresas que se suponen que son de servicio, y si bien todas las actividades son importantes para un correcto funcionamiento de las unidades de negocio, se considera que sin descuidar el resto de las actividades, la *logística de salida* y el *servicio* brindado a los clientes son aquellas actividades que mayor preponderancia poseen dentro de cada unidad tornándose vital para que los clientes nos vuelvan a elegir por sobre la competencia existente.

*Análisis Integrador Interno-Externo: Matriz F.O.D.A.*

Según Wheelen (2007), la matriz F.O.D.A. es una herramienta muy popular a través de la cual se intenta generar una radiografía que te muestre la situación en un determinado momento de la organización con el objetivo de obtener conclusiones sobre las fortalezas y debilidades internas frente a las oportunidades y amenazas o turbulencias que el contexto presente.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación del riesgo al poseer unidades de negocio de distintos rubros</li> <li>- Conocimiento de diferentes y variados mercados</li> <li>- Cada unidad de negocio tiene su administrador bien definido</li> <li>- Buena identificación del cliente al cuál se enfoca cada unidad</li> <li>- Dueños proactivos, jóvenes y entusiasmados</li> <li>- Equipo humano de trabajo variado y con buena diversidad etaria</li> <li>- Certificación norma de calidad ISO 9001 en la unidad Cervecería Checa</li> <li>- Convenio con el colegio de El Arañado para la realización de prácticas de tambo o agro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran distancia geográfica entre las unidades de negocio</li> <li>- Superposición de roles de los miembros de la alta gerencia, haciendo tareas de gerentes generales y tareas en las unidades.</li> <li>- Poseer negocios no esenciales en el marco de la pandemia.</li> <li>- Convenios de trabajo diferentes de acuerdo al rubro</li> <li>- Poca identificación de la localidad de Sacanta con el grupo</li> <li>- Poca presencia en redes sociales, tanto del Grupo cómo de las unidades de negocio</li> <li>- Un único cliente en el rubro agropecuario</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas ediciones del PreViaje, provocando en centros turísticos mayor cantidad de afluencia de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La inflación y sus sostenidos incrementos</li> <li>- Los constantes cambios en decisiones de índole económicas por parte del</li> </ul>

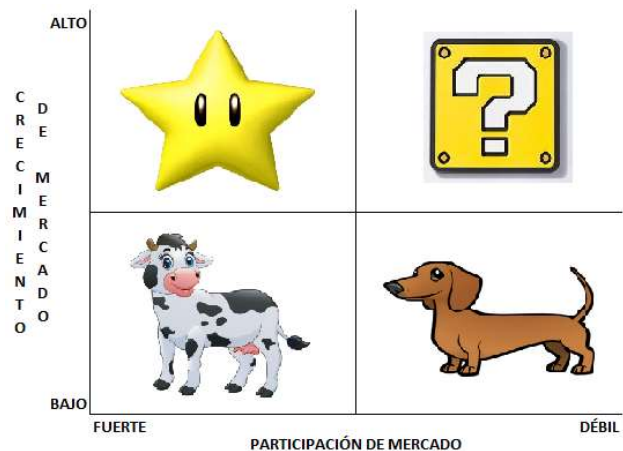
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de cervezas artesanales en constante crecimiento</li> <li>- Fuertes y sostenidos incrementos en la actividad gastronómica en los últimos meses</li> </ul>	<p>gobierno nacional, generando incertidumbre en las decisiones a tomar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El latente avance de la pandemia provocando el posible cierre nuevamente de las unidades de negocio</li> <li>- Gran competencia en todos los rubros, sobre todo en el sector gastronómico.</li> </ul>
--	--

Fuente: elaboración propia

*Análisis Extra: Matriz B.C.G.*

La Matriz BCG, también conocida como *matriz de crecimiento-participación* o *matriz Boston*, fue desarrollada en 1970 por una empresa multinacional estadounidense llamada *Boston Consulting Group*, específicamente fue creada por Bruce Doolin Henderson. El objetivo de la matriz es comparar en forma gráfica la participación de mercado con la tasa de crecimiento de un determinado producto o unidad de negocio con el objetivo de obtener la información necesaria que ayude a tomar decisiones en base de seguir invirtiendo recursos, desinvertirlos o incluso abandonar dicha unidad de negocio o el producto en cuestión. Una vez esquematizada la matriz, se obtienen cuatro cuadrantes los cuales se consideran como *estrella* aquel producto con fuerte participación de mercado y alta tasa de crecimiento, *vaca lechera* aquel producto con fuerte participación y baja tasa de crecimiento, *perro* débil participación y baja tasa de crecimiento, o *interrogante* con débil participación y alta tasa de crecimiento.

Ilustración: elaboración propia



Datos que se tuvieron en cuenta al confeccionar la matriz para Grupo Meta fueron:

- Mercado gastronómico con un aumento a nivel nacional en el primer trimestre de 2022 del 35,26% (La Nación, 2022) y una tendencia a seguir manteniendo dichos aumentos para el resto del año, ya que la circulación de personas por ejemplo en Córdoba Capital ya es igual que antes de la pandemia (La Voz, 2021).
- Turismo con un aumento en el primer trimestre del 48,58% (La Nación, 2022), siendo Bariloche la ciudad turística más elegida por los argentinos con la edición del Previaje (Perfil, 2022). Por otro lado, la ciudad de Córdoba no se quedó atrás teniendo por momentos una ocupación hotelera del 93% (Córdoba Turismo, 2022)
- El sector agropecuario en la Argentina representa al sector más relevante de la economía del país generando según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA) un 25,6% del PBI nacional en el 2021, creciendo en un 1,5% en relación al 2020. (AgrofyNews, 2022)

Con éstos valores y resultados se considera que:

- Restaurante La Jirafa es la unidad de negocio *estrella* ya que tiene muy buena aceptación de los habitantes de Bariloche, siendo una ciudad con buena afluencia de turistas (fuerte cuota de mercado), en un mercado gastronómico con buen potencial a seguir creciendo y más en una ciudad turística.
- A la unidad de negocio destinada al sector agropecuario La Tregua S.A. cómo el negocio *vaca lechera*, ya que, si bien el sector agropecuario notó un incremento en el PBI aportado durante el 2021, es un mercado que presenta un crecimiento bajo.
- Casa Negra, el bar de barrio Güemes en Córdoba Capital se lo considera cómo el negocio *perro* dentro del Grupo con una buena aceptación por parte del público, pero en un mercado que por el momento tiene mucho por mejorar.
- Por último, a las dos de las unidades de negocio que están relacionadas entre sí: Cervecería Checa (Sauco S.A.) y el bar a abrir (Brewing S.A.) se las considera cómo *interrogantes* ya que ambas forman parte de un mercado que está en crecimiento pero que actualmente tienen una débil participación de mercado o nula en el caso del bar por abrir.

### Capítulo III: Marco Teórico

El *Cuadro de Mando Integral* es una herramienta de gestión y un sistema de administración desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, que permite medir las actividades que está realizando una compañía en términos de su visión y estrategia, para determinar si las acciones que se están llevando a cabo están encaminadas al cumplimiento de dicha visión y estrategia. Según Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El alcance del Cuadro de Mando Integral no incluye solo el control y medición de desempeño, sino que también permite comunicar a toda la organización a dónde se quiere llegar, cómo se quiere llegar, y qué se espera de cada área y su responsable. (Sanna, 2016). La utilidad del tablero de comando radica en que permite aclarar y actualizar la estrategia, comunicarla a través de la empresa, alinear los objetivos individuales y de las unidades de negocios con las estrategias organizacionales, vincular los objetivos estratégicos, y, por último, planificar y desarrollar revisiones periódicas del desempeño para aprehender y perfeccionar la estrategia. (Berríos y Flores, 2017).

El Cuadro de Mando Integral, según Cardenas Gonzales & Villamizar Peñaloza (2016), se basa en cuatro perspectivas que miden en conjunto la efectividad de la gestión empresarial. Dentro de cada perspectiva, se incluyen indicadores que permiten medir que tan cerca está la organización de cumplir con los objetivos estratégicos y financieros. La diferencia más notable de esta herramienta de gestión con respecto a otras es que considera que la excelencia organizacional radica en ver la estrategia empresarial como un proceso de gestión que implica un análisis conjunto de cuatro dimensiones:

- 1) *Perspectiva Financiera*: busca medir si se están satisfaciendo las expectativas de los accionistas o propietarios del negocio. “Esta perspectiva contiene los indicadores que resumen las consecuencias económicas fácilmente mensurables de las acciones que se realizan” (Kaplan y Norton, 2002). Dentro de esta perspectiva se incluyen todos los indicadores que miden el desempeño de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos financieros concernientes a la rentabilidad, ingresos, costos, rendimientos sobre capital invertido, crecimiento de ventas, generación de flujos de efectivo, entre otros.

2) *Perspectiva del Cliente*: según Navajo Gomez (2012), aquí lo que se busca es medir que tan bien se están satisfaciendo las expectativas de los clientes. Los objetivos que se incluyen en esta perspectiva de cliente son todos los que están relacionados con la satisfacción del cliente actual, los niveles de fidelización buscados, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad promedio del mismo, entre otros.

3) *Perspectiva de Procesos Internos*: de acuerdo a Maroto (2007), aquí se mide la eficiencia y eficacia de los procesos internos. Dentro de esta perspectiva se incluyen todos los objetivos buscados en los procesos críticos internos en los que se busca una excelencia global, ya sean procesos estratégicos, operativos y de soporte. Los indicadores de esta perspectiva están relacionados con la productividad, tiempos de espera, reclamos, etcétera.

4) *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*: ésta perspectiva busca medir que tan bien se está gestionando el talento humano como la principal fuerza de innovación y desarrollo. Esta perspectiva contiene los objetivos que la organización pretende alcanzar en búsqueda de una infraestructura, recursos humanos y sistemas que posibiliten una mejoría continua y un crecimiento a largo plazo. En esta sección se incluyen objetivos relacionados con el clima organizacional, los incentivos y retribuciones al personal, las capacitaciones dictadas, y las inversiones en tecnología y sistemas entre otros.

Además de las perspectivas, hay otros cuatro factores sobre los que hace hincapié el Cuadro de Mando Integral. Estos cuatro factores son:

- *Mapa estratégico*: según Pedros y Gutiérrez (2012), es un diagrama de causa y efecto que identifica las relaciones entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada uno de ellas. Este mapa describe el proceso de transformación de los activos tangibles en resultados, y permite que sea fácilmente observable cuáles son las principales fuerzas que mueven a la organización hacia su estrategia y cuáles son las medidas a tomar.

- *La Planeación Estratégica* es el proceso mediante el cual se define la visión y misión de una organización, se analiza la situación interna y se establecen los objetivos generales; se formulan las estrategias y los planes estratégicos necesarios para alcanzarlos. Cuando se habla de *visión* se refiere a lo que la empresa quiere ser, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa. Es ésta visión la que

orienta las decisiones estratégicas y competitivas. De la estrategia, también forma parte la *misión* de la organización que es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En ella se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer. Es una declaración más específica del propósito de la empresa.

- Los *objetivos estratégicos y no estratégicos*: según los autores Luis Muñiz y Enric Monfort (2005) un objetivo es lo que se pretende alcanzar, a él es hacia dónde se van a dirigir las acciones que se lleven a cabo y hacia dónde se van a orientar los esfuerzos organizacionales. Los objetivos deben ser claros, coherentes entre sí, alcanzables, medibles, realistas y debe servir de motivación. Los objetivos estratégicos son aquellos que se formulan con la intención de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, evitar las amenazas, buscan impulsar las fortalezas de la empresa y superar sus debilidades. Por otro lado, los objetivos no estratégicos a menudo están relacionados con los objetivos financieros, y se relacionan con niveles de ingreso deseados, reducción de costos, márgenes de utilidad, etc.

- *Indicadores e inductores*: cada uno de los objetivos planteados se encuentran medidos a través de indicadores, que muestran de qué manera se alcanzan los objetivos estratégicos y no estratégicos buscados. Los indicadores a la vez, se despliegan en inductores, que son medidas que influyen en el resultado que arrojan los indicadores y en la consecución de los objetivos. Cada indicador incluye una alerta denominada semáforo o banda, que busca indicar los diferentes niveles de estado de acuerdo a un color (verde, amarillo y rojo). El semáforo o banda indica en qué fase se encuentra el objetivo medido a través del indicador. Si la banda se encuentra en color verde, significa que el objetivo está siendo alcanzado. El rojo indica que los resultados del objetivo se encuentran muy por debajo de lo planeado o especificado, por lo que se debe tomar medidas correctivas. Y por último el color amarillo en la banda de control indica que el resultado se encuentra en estado intermedio. (Jadded, 2016).

## Capítulo IV: Diagnóstico y Discusión

Grupo Meta es una empresa joven cuyos dueños son proactivos y que a través de sus experiencias personales lograron crear una empresa con capacidad de diversificar riesgos al pertenecer a diversos mercados. Una de las principales fortalezas que presenta Grupo Meta es tener bien identificado cuál es el “cliente meta” al cuál apunta cada unidad de negocio; y un dato de color importante a remarcar es que pese a estar cursando sus primeros años de vida ya sobrevivió a una pandemia, sobrevivió a los vaivenes económicos de nuestro país, y actualmente presenta una situación económica-financiera que viene recuperándose después del aislamiento preventivo y obligatorio y las consecuencias que dicho aislamiento provocó. Pero cómo no todo es color de rosa en la vida, también presenta debilidades a las cuáles hay que tener en consideración. Una de ellas es la gran dispersión geográfica que hay desde la sede central en la localidad de Sacanta y las unidades de negocio (Sacanta, Córdoba Capital, Bariloche), ya que, si no existe una buena comunicación desde la gerencia hacia las unidades, es probable que se generen falencias en los objetivos a alcanzar. Esta comunicación sobre la que se debería trabajar debe provocar que todos los empleados de las unidades sepan bien qué se espera de ellos, en qué momento se lo espera y de qué forma, para que cada unidad de negocio pueda aportar su granito de arena para lograr el objetivo organizacional.

Otro tema importante a tener en cuenta es la superposición de roles en cuanto al funcionamiento y estructura interna en algunas personas claves que cumplen más de un rol, cómo por ejemplo los miembros de la gerencia general del grupo que también forman parte de la gerencia de las unidades. Se considera que no está mal que los dueños de la empresa sean los administradores de las unidades de negocio, pero formar parte de las labores diarias puede contraponerse con aquel objetivo de independencia laboral que muchas veces se desea a la hora de crear una empresa. En cuanto a los roles y personal, se visualiza que tampoco existe un área de Recursos Humanos cómo tal para el reclutamiento de personal, y si bien Grupo Meta contrató una consultora en recursos humanos, quizás debería pensarse a futuro un área específica dentro de la empresa que recabe toda la información pertinente y que genere junto a los responsables de cada unidad de negocio cuál es el rumbo a seguir en cuánto al personal y la necesidad de incorporar nuevos empleados, realizar capacitaciones, realizar actividades para favorecer la cultura organizacional, entre otros. Por otro lado, como Grupo Meta posee negocios en rubros distintos y ciudades diferentes, poseer un área de recursos



humanos brindará la posibilidad de enfocarse en cuáles son los convenios colectivos de trabajo de cada rubro en particular y las legislaciones pertinentes de cada municipio y provincia en cuánto a los empleados para mantener al personal en regla y evitar posibles inconvenientes y sanciones a futuro.

Por último, muchas veces se cree que si una empresa da réditos económicos, las actividades que se está haciendo son correctas, pero a pesar de estar obteniendo buenos resultados siempre es bueno seguir pensando en cómo mejorar y cómo obtener mayores beneficios. Como posibilidad de mejora se propone desarrollar la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral ya que, a través de su implementación y haciendo foco en las cuatro perspectivas nombradas en el marco teórico, se trabajará en cada una de las áreas y parte de la empresa para que cada unidad de negocio realice una utilización eficiente de los recursos existentes logrando así brindar un mejor servicio, lo que generará una mayor fidelización por parte de los clientes y que nos sigan eligiendo frente a la competencia, que se traducirán en una mayor rentabilidad y en beneficios económicos para los dueños de la empresa.

## Capítulo V: Plan de Implementación

Cómo se nombraba sobre el final del apartado anterior del presente Trabajo Final de Grado, lo que se propone es diseñar un Cuadro de Mando Integral cómo herramienta de gestión ya que se considera que al implementarlo se trabajará en cada parte de la organización demostrándole a todos los empleados lo que se espera de ellos y lo valiosos que son para la empresa. De ésta forma, ellos que se sentirán motivados y realizarán una mejor utilización de los recursos, logrando brindar así un buen servicio para los clientes, que generará mayor fidelización de los mismos, y, por ende, mayores ventas, una mayor rentabilidad y mayores beneficios económicos para los dueños de la empresa.

Antes de comenzar con la propuesta propiamente dicha, se considera que se debe volver a hacer foco en tres aspectos primordiales que debería poseer toda empresa ya que son el puntapié inicial y que todos los miembros deben saberlos y comprenderlos: la visión, la misión y los valores. Cuando hablamos de *visión*, la misma es “ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y comunidad”; en cuánto a la *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”; mientras que los *valores* de Grupo Meta son “el positivismo, el respeto, la confianza y el compromiso”. (Caso Grupo Meta, CANVAS UES21, 2022).

Por otro lado, se cree pertinente la creación de un Área de Recursos Humanos propiamente dicha la cual dependa exclusivamente de la gerencia general de Grupo Meta y traspase las diferentes unidades de negocio. Ésta persona a incorporarse en la organización debería ser un Licenciado en Recursos Humanos y a través del cual se canalizarán todos los aspectos relacionado al área: temas relacionados a convenios de trabajo por localidades, sueldos a pagar, capacitaciones a realizar, evaluaciones de personal, cumplimientos de objetivos, seguimiento de horas extras, armado de grilla vacacional, entre otros.

### *Objetivo General*

- Lograr una rentabilidad del 4% en todo Grupo Meta para el año 2025, haciendo foco principalmente en el sector gastronómico utilizando una estrategia de líder en costos y de enfoque hacia el cliente-meta apuntado.

Si analizamos la evolución de los estados de resultados contables de La Tregua SA y Sauco SA entre los años 2018 y 2020 (ver anexo 1 – página 44) se podrá observar que ambas unidades de negocio venían en un proceso de consolidación aumentando en un buen porcentaje las ventas período a período, hasta que llegó el fatídico año 2020 en que se pasó de un aumento gradual en las ventas a una situación de incertidumbre total. Si dejamos de lado el resultado obtenido a nivel Grupo en el 2020 y teniendo en cuenta la reapertura del sector gastronómico, se considera alcanzable ese porcentaje ya que los mayores ingresos van a venir provenientes de ese sector. Se considera que Grupo Meta debe utilizar una estrategia de enfoque hacia el cliente-meta apuntado en cada una de las estrategias de negocio (“Cervecería Checa” y “Bar Casa Negra” al joven / adulto-joven, “La Jirafa” al turista) y buscar la forma de diferenciarse de la competencia ofreciendo no solamente un buen servicio sino también un buen producto a un precio competitivo.

#### *Objetivos Específicos*

- Aumentar las ventas en un 20% para el año 2024 comparándolo con los resultados obtenidos por el grupo para el 2019. Éste objetivo apunta a la perspectiva financiera del CMI.

Lo primero que se tiene que tener en cuenta es que al decir “aumentar las ventas” se refiere a la cantidad de ventas en totales y no en monto de dinero. Se consideran viable dicho aumento ya que el sector gastronómico es el sector que mayores ingresos está provocando en la economía con un crecimiento interanual del 51,5% según datos del INDEC acumulando una suba continua de 11 meses seguidos (Indec, 2022), motivo por el cual se traduce en un aumento de ventas en el sector gastronómico del grupo.

- Mantener un incremento de los costos fijos para el 2023 y 2024 al mismo nivel de la inflación anual del país, comparado a los costos fijos del año 2022. Éste objetivo apunta a la perspectiva financiera del CMI.

A pesar de la elevada inflación anual que repercute en nuestro país, se considera que se puede mantener una misma estructura de costos fijos año a año capacitando al personal para la realización de las actividades en forma eficiente y disminuyendo los desperdicios. Éste objetivo no significa que tengamos el mismo valor de monto fijo año a año, sino que los

incrementos en dinero que se tengan en costos fijos sea comparado e igualado o mejorado al incremento inflacionario en el país.

- Alcanzar un 0,5% de participación de mercado nacional de la venta total de cerveza (entre industrial y artesanal) para fines de 2025. Éste objetivo apunta a la perspectiva de clientes y a la perspectiva de procesos internos del CMI.

Actualmente se estima que entre el 2,5% y el 3% del mercado cervecero en Argentina (Diario Agroempresario, s/f) representa a las cervezas artesanales, número que viene en franco crecimiento en los últimos cinco años y que se estima que en el futuro rondará la media mundial de entre el 15% y 18%. Si tenemos en cuenta que las empresas líderes en el país se están enfocando más en el mercado externo (Diario Clarín, 2021), se considera que con una buena acción de marketing se puede llegar a concretar ese número.

- Aumentar la satisfacción de los clientes al 100% en la encuesta de satisfacción para fines del año 2023. Éste objetivo apunta a la perspectiva de clientes y de procesos internos del CMI y se intentará aumentar la satisfacción de los clientes a través de una mayor rapidez de respuesta hacia ellos, entregándoles lo solicitado en el mejor tiempo posible y en la forma correcta.

Según los datos relevados por Grupo Meta los productos y servicios brindados hacia el cliente poseen una buena calidad y una buena aceptación por el público (Canvas, 2022). Se considera que esos niveles obtenidos son muy buenos, pero que así y todo se pueden mejorar los mismos realizando una muy buena capacitación en los empleados para que los clientes tengan una satisfacción del 100% y nos vuelvan a elegir por sobre la competencia existente.

- Aumentar en un 10% la cartera de productos brindados por la organización en el lapso de un año (mediados de 2023) en relación a la cartera actual. Éste objetivo apunta a la perspectiva de procesos internos del CMI.

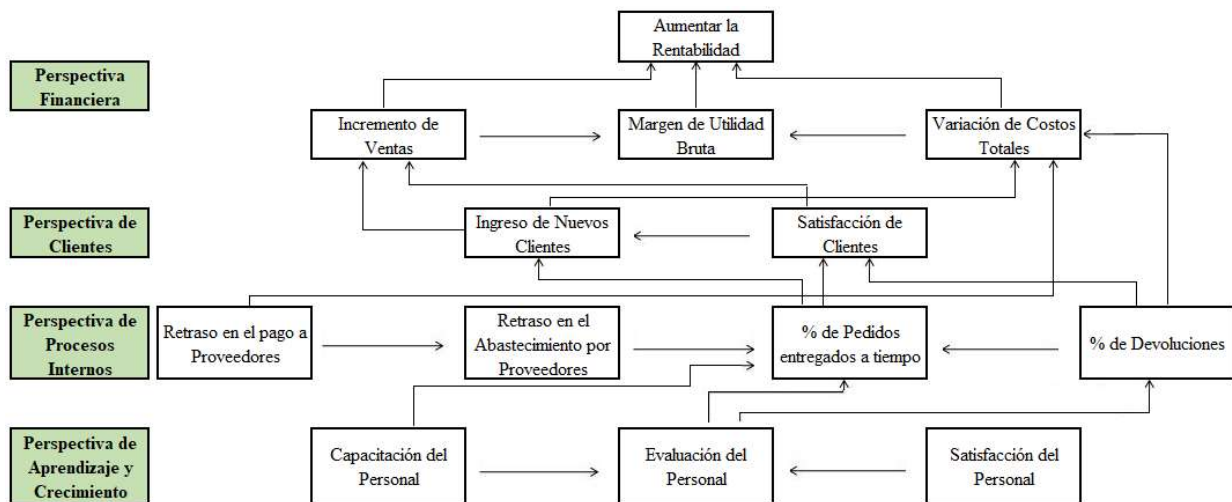
Toda empresa debe evolucionar constantemente, no solamente en sus procesos internos sino también en lo que brinda hacia el público. Si tenemos en cuenta al sector gastronómico principalmente, se considera que pueden aumentar y mejorar los platos servidos o que por ejemplo se puede incorporar alguna nueva variedad de cerveza artesanal y de esa forma tener nuevos ingresos de ventas. Quizás una posible forma de aumentar ese

porcentaje siendo un trabajo en conjunto entre las diversas unidades en la creación de por ejemplo un estilo de cerveza y un plato específico para una festividad específica.

- Capacitar al 100% de los empleados en todas las capacitaciones a realizar durante el 2022 y 2023. El objetivo es realizar cuatro capacitaciones anuales (una por trimestre) por unidad de negocio durante todo el período mencionado. Lo que se pretende alcanzar con éste objetivo es obtener una fuerza de trabajo más productiva, preparada y comprometida con la organización. Éste indicador apunta a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI.

Toda empresa debe estar capacitando constantemente a sus empleados ya que son ellos los que llevan a cabo las tareas a realizar. Al mantener el personal capacitado, no sólo va a generar que se consigan los objetivos propuestos, sino que también se va a mantener a los empleados motivados y sentirse parte de la gran familia que es Grupo Meta ya que de esa forma ellos entenderán que son un factor clave dentro de la empresa y sabrán qué es lo que se pretende con la incorporación del CMI.

*Mapa Estratégico*



Fuente: Ilustración Propia - Para una mejor visualización dirigirse al Anexo 2 – página 46

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Unidad	Valor Objetivo	Frecuencia	Valor Óptimo	Valor Tolerable	Valor Deficiente	Responsable
Financiera	Incremento de las Ventas	Aumentar las ventas	%	20	Mensual	17	16 - 14	13 o menos	Gte Comercial
		Aumentar la Cartera de Productos	%	20	Semestral	15	14 - 10	9 o menos	Gte Producción
	Margen de Utilidad Bruta	Aumentar las ventas	%	15	Mensual	15	14 - 13	12 o menos	Administración
	Variación de Costos Totales	Mantener los Costos Fijos	%	10	Mensual	12	13 - 15	16 o más	Administración
De Clientes	Ingreso de Nuevos Clientes	Aumentar la participación de mercado	%	0,5	Semestral	0,4	0,3	0,2 o menos	Gte Comercial
	Satisfacción de los Clientes	Aumentar la Satisfacción de los clientes	%	100	Mensual	90	89 - 85	84 o menos	Gte Comercial
Procesos Internos	Retraso en el Pago a Proveedores	Mantener los Costos Fijos	días	0	Semanal	3	4 - 7	8 o más	Administración
	Retraso en el Abastecimiento de Proveedores	Aumentar la Satisfacción de los clientes	días	0	Semanal	2	3 - 5	6 o más	Gte Comercial
	% de Pedidos entregados a tiempo	Mantener Buena Reputación de Cliente	%	100	Mensual	95	94 - 90	89 o menos	Gte Producción
	% de Devoluciones	Mantener Buena Reputación de Cliente	%	0	Mensual	3	4 - 5	6 o más	Gte Producción
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación del Personal	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	100	99 - 95	94 o menos	Gte RRHH
	Evaluación del Personal	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	90	89 - 85	84 o menos	Gte RRHH
	Satisfacción del Empleado	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	100	99 - 90	89 o menos	Gte RRHH

Fuente: Ilustración Propia - Para una mejor visualización dirigirse al Anexo 3/4 (página 47) donde se encontrará el cuadro y una descripción de cada indicador más en detalle.

*Alcance de la propuesta*

De contenido: el presente trabajo tiene la misión de desarrollar para Grupo Meta un Cuadro de Mando Integral cómo sistema de gestión. De esta manera se busca que todas las personas que trabajan en la organización sepan qué se espera de ellos y de esa forma cooperar para cumplir los objetivos organizacionales combinando la aplicación de diversas estrategias para el cumplimiento de la visión y misión que los dueños del Grupo desean.

Temporal: la implementación del CMI se prevé para mitad del segundo semestre del 2022 realizando acciones correspondientes a lo largo de todo el 2024, aunque el objetivo real de la propuesta es que Grupo Meta lo aplique y lo sostenga permanentemente.

Ámbito Geográfico: el diseño y aplicación del CMI se desarrolló pensando en Grupo Meta y en sus unidades estratégicas de negocio, para que la gerencia general teniendo base en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, pueda con ésta herramienta ir evaluando los diversos resultados que se vayan obteniendo de las unidades de negocio. Se considera que la herramienta de gestión también va a ser útil el día de mañana en caso que se tenga el deseo de seguir expandiéndose en nuevas unidades de negocio, lo que significará mayores réditos económicos para los dueños.

En conclusión, el CMI de Grupo Meta comenzará a implementarse a partir de octubre del presente año, pero llevará un período de adaptación e información a las diversas áreas

con lo cual los resultados comenzarán a observarse para comienzos del próximo año, es decir que se espera que para el segundo semestre de 2022 se refuercen en todos los ámbitos cuál es la visión y misión que posee la empresa y cuáles son los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar. Se considera que uno de los principales desafíos que va a tener la gerencia general de Grupo Meta va a ser cómo transmitir de manera clara y ordenada y convencer cuáles serán las nuevas metodologías de trabajo. Por eso es que se cree oportuno la creación de un área específica de Recursos Humanos para que éste profesional pueda colaborar con la gerencia para informar, capacitar y coordinar las acciones pertinentes.

*Acciones Específicas:*

1) Lo primero a realizar es la creación de un área de Recursos Humanos. Para dicha tarea se contactó con una Licenciada en Psicología que realiza dicho servicio de la ciudad de San Francisco (Córdoba) y nos brindó un estimativo de en qué consiste y qué saldría la búsqueda e incorporación. El costo de dicho servicio ronda los \$200.000, que es el sueldo mensual del profesional a contratar. El tiempo estimado de búsqueda es de 2 meses completos.

Una vez contratado, dicho gerente tendrá un sueldo bruto de \$217.325 mensual (IProfesional, 2021), su ubicación espacial estará en las oficinas de Sacanta, y se le otorgarán todos los insumos necesarios para que realice en forma correcta las labores diarias: computadora (\$96.000), impresora (\$41.990), teléfono celular (\$59.999), internet, mobiliario necesario, elementos de librería (ya existente). Ver Anexo 5 – página 53.

Gerencia General será la encargada de capacitar al gerente de Recursos Humanos sobre la empresa, sobre los objetivos a seguir y sobre la implementación del CMI para que éste gerente realice las capacitaciones e inducciones pertinentes al resto de los empleados de la empresa, capacitaciones que se realizarán en casa central con los empleados de La Tregua SA y de Cervecería Checa, mientras que con los empleados de Bar Casa Negra y el Restaurante La Jirafa se realizarán por videoconferencia por separado por unidad de negocio, estando los empleados de las unidades que no se encuentran en Sacanta en las propias instalaciones de la empresa. Se estima que cada capacitación tendrá un costo promedio aproximado de \$3.000 por empleado teniendo en cuenta que los recursos a utilizar y el catering se obtendrá desde las mismas unidades. Además, se le entregará a cada empleado

un manual en el cual estará la descripción del puesto que ocupa y el procedimiento de las tareas diarias que deben realizar y a quién acudir en caso de algún inconveniente. Las confecciones de dichos manuales se harán en conjunto entre Gerencia General y el Gerente de Recursos Humanos y tendrá un costo aproximado de \$50.000 (\$1.000 por manual para 50 colaboradores de la empresa). Además, se adquirirá un proyector para la realización de las capacitaciones por un costo de \$46.899 finales (Ver Anexo 5 – página 53).

Además de todo lo mencionado anteriormente, se cree pertinente una reunión en cada trimestre entre el gerente de RRHH y Gerencia General para realizar los pasos a seguir en cada unidad de negocio en relación al personal y al mismo tiempo evaluar lo acontecido en ese trimestre en relación a lo decidido en la reunión anterior.

2) Para trabajar en la satisfacción y motivación de los empleados, se realizará entre Gerencia General, el Gerente de Recursos Humanos y los gerentes comerciales de cada unidad de negocio una política de incentivos por cumplimiento de objetivos alcanzados y por las evaluaciones de desempeño del personal logrando así cooperar para aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados. El alcance del plan generará la elección del empleado del mes por unidad de negocio obteniendo un beneficio económico de \$10.000 extras. Además, se trabajará con el gerente de Recursos Humanos en capacitaciones y evaluaciones trimestrales (4 por año) por unidad de negocio para un seguimiento constante de los intereses e inquietudes que vayan surgiendo con los empleados.

3) Contratar un *Community Manager* para el manejo de redes sociales de todas las unidades del grupo, con un costo de sueldo mensual de \$54.689 (Ver Anexo 6 – página 55). Para dicha contratación se contactará nuevamente con la licenciada en Psicología la cual nos cobrará \$55.000 para el proceso de selección. La persona contratada se enfocará en el desarrollo de redes sociales en las unidades de negocio relacionados al sector gastronómico, mejorando la publicidad y aumentando las publicaciones diarias en redes sociales. Además, será en el encargado de elaborar con los respectivos responsables de las unidades gastronómicas las diversas promociones y descuentos pertinentes a realizar para aumentar la venta. Los recursos necesarios son una computadora y teléfono celular (mismos costos que para la incorporación del gerente de Recursos Humanos – Anexo 5 – página 53); y estará dentro del organigrama por debajo de Gerencia General con acceso a los gerentes comerciales de cada unidad de negocio. El plan incluye la creación de redes sociales en cada unidad



gastronómica que actualmente no posean y del seguimiento diario de las mismas. Además, se realizarán reuniones virtuales mensuales con los encargados de las unidades gastronómicas para realizar una grilla de las promociones a realizar en las semanas siguientes o si hay que hacer foco específico por cortos vencimientos o por sobre-stock de mercadería.

4) Crear un “libro de quejas” y un cuestionario anónimo para obtener retroalimentación de los clientes en base al servicio brindado y de la calidad de los productos recibidos. El plan deberá ser desarrollado por los gerentes comerciales de las unidades de negocio y reportados los resultados a la gerencia general. El plan no tendrá un costo específico ya que la encuesta se adjuntará como muestra en el Anexo 8 – página 57 y se implementará a través de un código QR el cual nos abrirá una plantilla de google que el cliente podrá completar y de esa forma se irán obteniendo los resultados. Lo importante de éste plan de acción no solamente es la elaboración de dicho libro sino también el seguimiento constante de las respuestas obtenidas y ver cómo mejorar si es que hay algo que mejorar. Éste seguimiento lo debe realizar el responsable de cada unidad de negocio e ir teniendo comunicación directa con gerencia general de los resultados obtenidos.

5) Como último plan de acción se propone realizar una reunión semestral entre los responsables comerciales y los proveedores claves para ver la posibilidad de mejorar plazos de entrega y costos de la mercadería a comprar asumiendo un compromiso de compra y de pago en tiempo y forma con cada proveedor. De ésta manera lo que se busca es que las unidades de negocio reciban de los proveedores la materia prima correspondiente en tiempo y forma correcta para, de esa forma, ofrecer al cliente un servicio adecuado bajo los estándares de calidad deseados. Para efectivizar dicho plan se invitará a cada proveedor clave a una reunión en la unidad de negocio y se lo agasajará con un catering correspondiente por la suma de \$2.000 por proveedor. Se considera que cada unidad de negocio posee en promedio 4 proveedores claves así que el costo total promedio será de \$8.000 por unidad de negocio por tanda de reuniones.

En el Anexo 7 de la página 56 se encontrará un resumen de los presupuestos de los planes descriptos anteriormente.

Diagrama de Gantt

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	2022					2023												2024											
		mes 8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación Area de RRHH	Reunión con Licenciada en Psicología																													
	Búsqueda e selección																													
	Compra de materiales a necesitar																													
	Capacitación al gerente incorporado																													
	Realización Descripciones de Puestos y Tareas																													
	Capacitaciones a realizar sobre CMI																													
	Desempeñar Funciones de RRHH																													
Evaluación y Control con Gerencia General																														
Satisfacción y Motivación de Empleados	Reunión con cada responsable de las UN.																													
	Capacitaciones																													
	Evaluaciones de Desempeño																													
Contratación de Community Manager	Elección del Empleado del Mes																													
	Reunión con Licenciada en Psicología																													
	Búsqueda e selección																													
	Compra de materiales a necesitar																													
	Capacitación al empleado contratado																													
	Reuniones con cada Responsable de UN.																													
	Realizar funciones de CM																													
Satisfacción de los Clientes	Evaluación y Control con Gerencia General																													
	Reunión con cada responsable de las UN.																													
	Crear cuestionario y poner en práctica																													
	Crear libro de quejas y/o sugerencias																													
Reunion con Proveedores	Hacer seguimiento de las respuestas obtenidas																													
	Reunión con cada responsable de compra																													
Puesta en Marca del CMI	Reunión con proveedores claves																													
	Puesta en marcha del CMI cómo herramienta																													
	Evaluaciones y controles pertinentes																													

Fuente: Ilustración Propia - Ver Anexo 9 de la página 58

Análisis Financiero

Antes de realizar el análisis financiero del proyecto propuesto, remitirse nuevamente al anexo 7 de la página 56 dónde se detallarán de dónde se obtendrán los fondos correspondientes para llevar a cabo el proyecto.

Luego de haber realizado el *Cash Flow* o Flujo de Fondos proyectados para Grupo Meta para los años 2023, 2024 y 2025 teniendo como base 0 los resultados contables obtenidos del año 2019 y proyectando las erogaciones a realizar en los planes de acciones, llegamos a la conclusión de que el proyecto es viable ya que para el año 2025 obtenemos un VAN (Valor Actual Neto) de \$3.508.304,82.-, una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 95% y una ROI (Retorno de Inversión) de 13.171,52%. Éste resultado en particular nos indica que por cada peso invertido se van a obtener \$13.171,52.- en el período 2025 luego de realizar los planes de acción propuestos.

Para mayores datos sobre el Flujo de Fondo de Grupo Meta remitirse al Anexo 10 de la página 58 del presente Trabajo Final de Graduación.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del ciclo de vida de las empresas, las personas que toman decisiones pasan por diferentes etapas y sentimientos que van desde que se considera que todo lo que se está haciendo está bien cómo en otros momentos se cree y considera que está todo mal. Sea la realidad una punta de pensamiento o la otra, o bien se encuentre en un punto intermedio entre ambos, siempre se debe considerar que todavía se puede mejorar y, por ende, estar latentes a la aparición de nuevos métodos, nuevas técnicas o nuevas herramientas que puedan surgir para mejorar cómo profesionales y por ende mejorar cómo empresa.

Luego de realizar un profundo análisis de Grupo Meta cómo empresa y de sus unidades de negocio, se pudo observar qué si bien la empresa pasó momentos de tensión producto del cierre del sector gastronómico por la pandemia, se considera que el grupo se encuentra en “buen estado de salud”. Más allá de eso se considera que existe una falta de medición de las acciones que se están llevando a cabo. Esta escasa medición de las acciones torna imposible evaluar si los esfuerzos realizados están bien encaminados o no en busca de los objetivos organizacionales. Debido a éste problema es que se le informa a la empresa la importante necesidad de implementar un sistema de gestión que permita controlar el desempeño de la misma y direccionar la atención hacia el logro de los objetivos estratégicos, siendo el “Cuadro de Mando Integral” la herramienta adecuada para dicha tarea.

En la primera etapa del trabajo se realizó un diagnóstico general del atractivo de las industrias en la que se desenvuelve Grupo Meta; y a su vez se analizaron las fortalezas y debilidades con las que el grupo carga en este mercado. Teniendo como base dichas fortalezas y debilidades del grupo frente a las posibles amenazas y oportunidades que el mercado puede presentar, se concluye que Grupo Meta se encuentra en una buena posición en el mercado actual, y que posee ciertas características para obtener mayores beneficios a futuro y así aumentar sus propias utilidades en un mediano plazo. Pero para poder maximizar dichos beneficios es que se encuentra pertinente la puesta en marcha de un *sistema de gestión* que nos vaya informando sobre si el camino transitado es el correcto o no. Al ser Grupo Meta una empresa que brinda un servicio y cuya orientación es hacia el cliente, lo que se pretende con ésta herramienta de gestión es que las unidades de negocio orienten todos sus esfuerzos

y proporcionen así un mejor servicio hacia los clientes, logrando diferenciarse de la competencia y, por ende, obtener mayores beneficios.

Para poder construir el *Cuadro de Mando Integral* se debe llevar a cabo un esclarecimiento del rumbo que la empresa desea seguir y formalizar los *objetivos*, ya que es de suma importancia que todos los empleados de la empresa sepan a dónde se quiere llegar. Una vez definidos los objetivos, debe determinarse el *mapa estratégico* en el cual se muestra la relación que tiene cada uno de los objetivos estratégicos entre sí y como el cumplimiento efectivo de cada uno de ellos desemboca en el objetivo mayor de la empresa. Luego se determinan los factores que son necesarios controlar para verificar si el objetivo se está alcanzando correctamente o no. Se confeccionan *indicadores*, asignando el responsable de cada indicador, los valores objetivos, entre otros aspectos. Finalmente se diseñará el *Cuadro de Mando Integral* para la organización, siendo éste realizado teniendo en cuenta las capacidades, posibilidades y necesidades particulares del grupo.

En conclusión, se espera que la implementación del Cuadro de Mando Integral desarrollado en el presente trabajo final de grado permita a Grupo Meta medir de una manera adecuada como se están alcanzando los objetivos planteados y prever la necesidad de implementar algún tipo de corrección en caso de ser necesario. Controlar los resultados y analizar las causas de las desviaciones respecto de los valores objetivos es crucial para determinar en donde deben concentrarse los esfuerzos, pero a la vez teniendo una visión global de cómo afectarán las decisiones que se tomen en un objetivo en particular sobre el resto de los objetivos estratégicos. Una cosa es clara, sólo teniendo un buen sistema de gestión es posible alcanzar un objetivo de la manera más eficiente posible.

Cómo sugerencia a futuro, se cree pertinente que Grupo Meta dirija todos sus esfuerzos en mejorar aún más el servicio brindado al cliente sobre todo en el rubro gastronómico creando por ejemplo aplicaciones de toma de pedidos, aplicaciones de reserva de mesas para ir a consumir, realizar una fuerte inversión en la puesta en marcha de *deliverys*, o quizás hasta intentar cerrar un acuerdo con empresas como mercado libre para la distribución puerta a puerta de las cervezas artesanales checa.

## Capítulo VII: Referencias

### *Antecedentes Académicos*

**Calamante L.** (2020). *Análisis y diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector agrícola. El caso de “Calamante Enrique y Calamante Oscar”*. (Maestría en Dirección de Negocios). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/18023/Calamante%2C%20L.%20%282020%29.%20An%3%A1lisis%20y%20dise%3%B1o%20de%20un%20cuadro%20de%20mando%20integral%20para%20una%20empresa%20del%20sector%20agr%3%ADcola..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Granero Perez L.M.** (2016) *Estudio de los Niveles de Implementación del Cuadro de Mando Integral y Factores que lo explicarían en el Caso Español*. (Tesis Doctoral). Universidad Politecnica de Valencia, Valencia (España). Recuperada de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/63224/-P%3%89REZ%20-%20Estudio%20de%20los%20niveles%20de%20implementaci%3%B3n%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20y%20factores%20que%20lo%20e....pdf?sequence=1>

**Oyola M.A.** (2019) *Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. (Maestría en Dirección de Empresas). Universidad Católica de Córdoba, Córdoba. Recuperada de: [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/1/TM\\_Oyola.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/1/TM_Oyola.pdf)

**Randazo F.M.** (2020). *Cuadro de mando integral para PyME gastronómica de la ciudad de Córdoba*. (Maestría en Dirección de Negocios). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17335/Randazzo%2c%20F.%20M.%20%282020%29%20Cuadro%20de%20mando%20integral%20para%20PyME%20gastron%3%b3mica%20de%20la%20ciudad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

*Bibliografía Utilizada*

**Berríos, R., y Flores, R.** (2017) *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.

**Coulter, M. y Robbins, S. P.** (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México.

**Hill, C. W. y Jones, G. R.** (2009). *Administración Estratégica*. DF, México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES.

**Kaplan, R. S. y Norton, D. P.** (1996). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scored Card*. Harvard Business School Press.

**Kaplan, R. S. y Norton, D. P.** (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

**Keller, K. L. y Kotler, P.** (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

**Koontz, H. y Weihrich, H.** (2004). *Administracion; Una Perspectiva Global*. (12da ed.). México: McGraw-Hill.

**Maroto, J. C.** (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic.

**Muñiz, L. G. y Monfort, E. A.** (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

**Navajo Gomez, P.** (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA S.A.

**Pedros, D.M. y Gutiérrez, A.M.** (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

**Porter, M. E.** (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (37ma ed.). México: Patria

**Sanna, A.** (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Economía y Empresa.

**Thompon, A. Strickland, A.J.** (2012). *Administración estratégica*. (12da ed.). México: McGraw-Hill.

**Wheelen, T.L. y Hunger, D.J.** (2007). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. Madrid: Pearson educación.

#### *Sitios Web y Redes Sociales Consultadas*

**Agroverdad.** (17 de marzo de 2022). Recuperado de: <https://agroverdad.com.ar/2022/03/establecen-un-nuevo-aumento-salarial-para-los-trabajadores-rurales>

**Ámbito.** (21 de enero de 2022). *Sociedad*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/sociedad/internet/la-argentina-es-el-pais-mayor-acceso-latinoamerica-n5355331>

**AgrofyNews.** *Lechería* (24 de noviembre de 2021). Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196903/ranking-lacteo-punado-empresas-que-manjeja-negocio-argentina>

**AgrofyNews.** *Economía y Política* (11 de abril de 2022). Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/199126/consultoras-y-entidades-financieras-ven-inflacion-superior-60-2022>

**AgrofyNews.** *Economía y Política* (30 de mayo de 2022). Recuperado de: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/199799/cadenas-agroindustriales-aportaron-mas-25-pbi-argentino>

**Boletín Oficial de la República Argentina** (19 de marzo de 2022). Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

**Cámara Argentina de Supermercados (CAS).** (11 de mayo de 2021). Recuperado de: <https://www.cas.com.ar/informes/680-como-aumento-la-compra-online-de-alimentos-y-productos-para-el-hogar#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Bar%C3%B3metro%20Kantar,s%C3%B3lo%20lo%20hac%C3%ADa%20el%2014%25>

**Canvas.** (s.f.). siglo21.instructure.com. Recuperado el 23 de marzo de 2022, de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

**Cardenas Gonzales, y Villamizar Peñaloza.** (s.f.). *Universidad Industrial de Santander, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.* Recuperado de: <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/29196/1/164816.pdf>

**Casa Negra Bar.** (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2022, de: <https://www.instagram.com/casanegrabar/>

**Cba24N** (11 de septiembre de 2021). *Compras online.* Recuperado de: [https://www.cba24n.com.ar/opinion/efecto-pandemia--mas-de-8-millones-de-compradores-y-mas-pymes-en-el-negocio-virtual-\\_a613ba06cd8abe0644504eb41](https://www.cba24n.com.ar/opinion/efecto-pandemia--mas-de-8-millones-de-compradores-y-mas-pymes-en-el-negocio-virtual-_a613ba06cd8abe0644504eb41)

**Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).** (s.f.). Recuperado de: <https://www.cippec.org/proyecto/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-educacion-secundaria/#:~:text=Es%20probable%20que%20esa%20proyecci%C3%B3n,por%20semana%20y%20sin%20devoluci%C3%B3n.>

**Checa Cerveza Artesanal.** (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2022, de: <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/?hl=es>

**Córdoba Turismo.** (1 de marzo de 2022). *Turismo.* Recuperado de: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/temporada-2022-el-turismo-genero-un-movimiento-economico-de-mas-de-120-mil-millones-de-pesos/>

**Diario Clarín.** (29 de agosto de 2021). *Gourmet.* Recuperado de: [https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia\\_0\\_XMHXPdhh9.html](https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html)



**Diario La Nación.** (24 de diciembre de 2021). *Economía*. Recuperado de: [https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/?gclid=Cj0KCQjwr-SSBhC9ARIsANhzu141AnJGgA5AYYW58oVCyse47RQ\\_3605rgGQgYW0jgoEdqktV\\_qEljgaAkt7EALw\\_wcB](https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/?gclid=Cj0KCQjwr-SSBhC9ARIsANhzu141AnJGgA5AYYW58oVCyse47RQ_3605rgGQgYW0jgoEdqktV_qEljgaAkt7EALw_wcB)

**Diario La Nación.** (2 de mayo de 2022). *Economía*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-y-gastronomia-los-rubros-que-mas-crecieron-en-transacciones-con-tarjetas-durante-el-primer-nid02052022/>

**Diario La Voz.** (4 de septiembre de 2021). *Sociedad*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-circulacion-de-personas-en-cordoba-ya-es-igual-a-la-prepandemia/>

**Diario La Voz.** (23 de junio de 2022). *Ciudadanos*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/previaje-3-2022-cuando-arranca-la-tercera-etapa-del-programa-en-temporada-invernal/>

**El Cronista.** (8 de abril de 2022). *Finanzas y Mercado*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-en-llamas-se-disparan-las-proyecciones-para-2022-pese-a-la-guerra-de-alberto/>

**El Cronista.** (19 de mayo de 2022). *Columnistas – Plan Ganadero*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/plan-ganar-una-iniciativa-para-aumentar-la-produccion-ganadera-bovina/>

**El Economista.** (30 de marzo de 2022). Recuperado de: [https://eleconomista.com.ar/economia/la-pobreza-373-segundo-semester-2021-nivel-mas-pandemia-n51916#:~:text=Lo%20occurrido%20en%20los%20primeros,seis%20meses%20finales%20de%202021\).](https://eleconomista.com.ar/economia/la-pobreza-373-segundo-semester-2021-nivel-mas-pandemia-n51916#:~:text=Lo%20occurrido%20en%20los%20primeros,seis%20meses%20finales%20de%202021).)

**Estudio Rek** (s.f.). Recuperado el 23 de Julio de 2022, de: <https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico-o-restaurante/>

**Grupo Meta.** (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2022, de:  
<https://www.facebook.com/GRUPO-META-100505622226216/>

**INFOBAE.** (2022). *Economía*. <https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/>

**Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC).** (febrero 2022). *Índice de Precio del Consumidor*. Recuperado de:  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_22442CA948AA.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf)

**Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC).** (marzo 2022). *Estimador Mensual de Actividad Económica*. Recuperado de:  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_05\\_224F2C7898D2.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_05_224F2C7898D2.pdf)

**Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC).** (30 de marzo de 2022). *Pobreza*. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

**IProfesional.** (27 de diciembre de 2020). *Economía*. Recuperado de:  
<https://www.iprofesional.com/economia/330277-cuantos-comercios-y-pymes-cerraron-en-2020-por-la-pandemia>

**IProfesional.** (29 de septiembre de 2021). *Management - Salarios*. Recuperado de:  
<https://www.iprofesional.com/management/348727-cuanta-plata-ganan-por-mes-un-ceo-y-un-gerente-en-argentina>

**IProfesional.** (31 de mayo de 2022). *Actualidad - Ingresos*. Recuperado de:  
<https://www.iprofesional.com/actualidad/363352-sueldos-gastronomicos-este-es-el-nuevo-aumento-acordado>

**Jadded, A.** (2016). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Universidad de Oviedo. Recuperado de:  
[http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD\\_AliJadeed.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf)

**Martínez, R. y Fernández, A.** (s.f.). Recuperado el 22 de julio de 2022, de:  
[https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez\\_rodrigo.pdf](https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf)

**MiArgentina** (30 de marzo de 2022). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hoteles-y-restaurantes-el-sector-que-lidera-el-crecimiento-de-la-actividad-economica>

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).** (s.f.) Recuperado de: <https://www.fao.org/dairy-production-products/production/dairy-animals/es/>

**Paredes, Eduardo.** (6 de noviembre de 2011). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2011/11/>.

**Perfil** (5 de junio de 2022). *Economía*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/en-lo-que-va-de-esta-temporada-los-destinos-locales-recibieron-a-197-millones-de-turistas-que-realizaron-un-gasto-directo-de-342830-mill.phtml>

**Restaurante La Jirafa.** (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2022, de: <http://www.lajirafarestaurant.com/>

**Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).** (s.f.). Recuperado el 23 de julio de 2022 de: <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/industria/establecimiento-industrializador/registros-y-habilitaciones/establecimientos-lacteos>

## Capítulo VIII: Anexos

Antes de comenzar con los anexos se aclara que todos los gráficos, cuadros, imágenes y tablas son de elaboración propia.

### Anexo 1. Estados de Resultados Contables

	La Tregua SA			Sauco SA		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Venta Bs y Serv</b>	\$ 29.293.176,95	\$ 82.393.065,62	\$ 80.647.031,13	\$ 5.339.506,59	\$ 11.888.010,86	\$ 5.073.394,37
Incremento Anual en %	-	181,27%	-2,12%	-	122,64%	-57,32%
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	\$ 1.513.569,79	\$ 5.343.634,58	\$ 5.694.196,72	\$ 173.849,22	\$ 374.689,99	-\$ 7.772.599,90
Incremento Anual en %	-	253,05%	6,56%	-	115,53%	-2174,41%
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	5,17%	6,49%	7,06%	3,26%	3,15%	-153,20%
Incrementos Anuales en %	-	25,52%	8,87%	-	-3,20%	-4960,77%

Fuente: Elaboración Propia

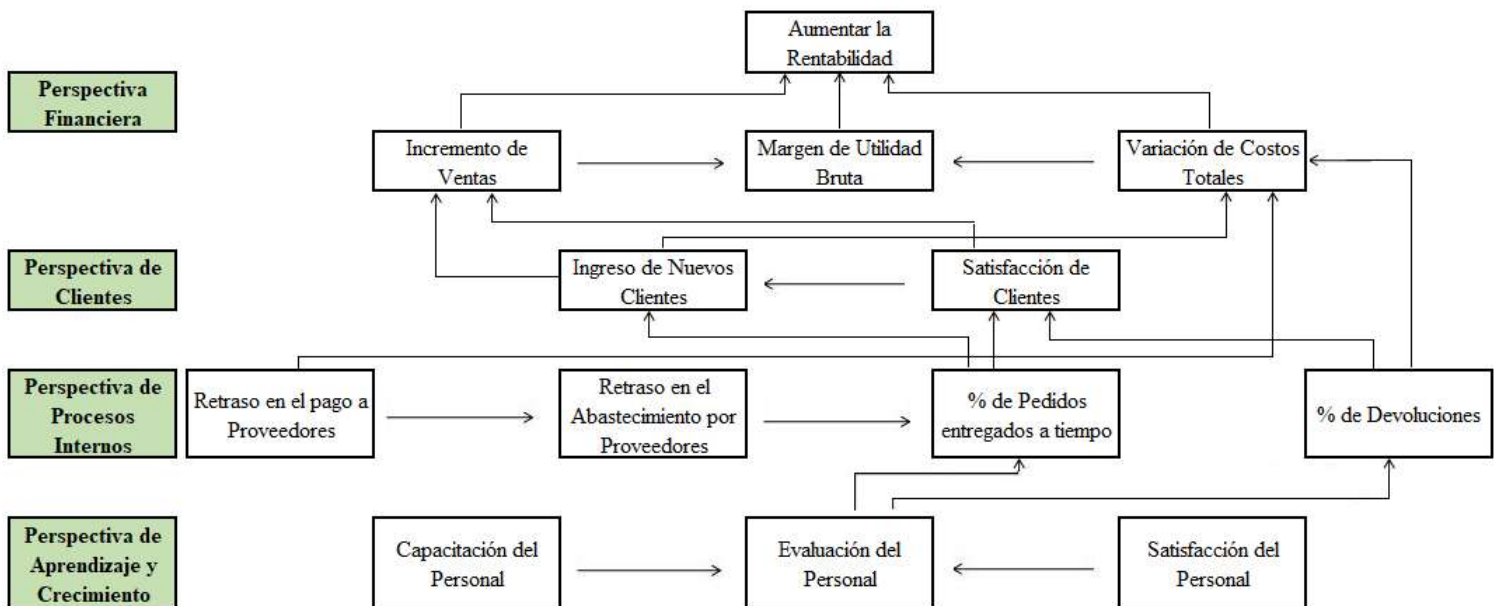
DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
Por el Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2018. expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre		
		<b>2018</b>
<b>RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA ( ANEXO B)</b>		23.960,80
Ventas de bienes y servicios		29.293.176,95
Costo de ventas...Anexo C		(29.293.176,95)
Costo de ventas		
<b>RESULTADO BRUTO DE VENTAS</b>		-
<b>RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)</b>		12.958.980,87
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>		
De Comercialización ( Anexo E)		(7.299.181,70)
De Administración (Anexo E)		(2.396.186,05)
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM		(887.853,60)
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		2.399.720,32
menos	Impuesto a las Ganancias	(886.150,53)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>		1.513.569,79

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2020, comparativo con el ejercicio anterior, expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre			
	<u>2020</u>	<u>2019</u>	
<b>RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA ( ANEXO B)</b>	27.270.225,52	21.958.414,99	
Ventas de bienes y servicios	80.647.031,13	82.393.065,62	
Costo de ventas...Anexo C	(80.647.031,13)	(82.393.065,62)	
<b>RESULTADO BRUTO DE VENTAS</b>	<u>-</u>	<u>-</u>	
<b>RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)</b>	4.877.555,73	4.550.435,92	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización ( Anexo E)	(20.135.076,21)	(20.591.654,03)	
De Administración (Anexo E)	(5.226.423,96)	(4.714.684,66)	
Resultado Venta Bienes Uso y Otros Resultados	96.395,32	106.350,77	
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM	1.217.782,62	5.338.563,29	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<u>8.100.459,02</u>	<u>7.647.426,28</u>	
menos Impuesto a las Ganancias	(2.406.262,30)	(2.303.791,70)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>	<u>5.694.196,72</u>	<u>5.343.634,58</u>	

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		<u>2018</u>	
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>		15.090.517,07	
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo III)</b>		(9.751.010,48)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>5.339.506,59</u>	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo II)		(5.884.091,63)	
De Administración (Anexo II)		(1.719.421,32)	
De Financiación (Anexo II)		(309.636,38)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		2.758.109,31	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		<u>184.466,57</u>	
menos Impuesto a las Ganancias		(10.617,35)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>		<u>173.849,22</u>	

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
<b>INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS</b>	13.091.918,87	30.802.495,68	
<b>COSTO DE VENTAS (Anexo IV)</b>	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	5.073.394,37	11.888.010,86	
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>389.237,29</b>	
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida</b>	<b>(7.772.599,90)</b>	<b>374.689,99</b>	

Anexo 2. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

*Anexo 3. Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Unidad	Valor Objetivo	Frecuencia	Valor Óptimo	Valor Tolerable	Valor Deficiente	Responsable
Financiera	Incremento de las Ventas	Aumentar las ventas	%	20	Mensual	17	16 - 14	13 o menos	Gte Comercial
		Aumentar la Cartera de Productos	%	20	Semestral	15	14 - 10	9 o menos	Gte Producción
	Margen de Utilidad Bruta	Aumentar las ventas	%	15	Mensual	15	14 - 13	12 o menos	Administración
	Variación de Costos Totales	Mantener los Costos Fijos	%	10	Mensual	12	13 - 15	16 o más	Administración
De Clientes	Ingreso de Nuevos Clientes	Aumentar la participación de mercado	%	0,5	Semestral	0,4	0,3	0,2 o menos	Gte Comercial
	Satisfacción de los Clientes	Aumentar la Satisfacción de los clientes	%	100	Mensual	90	89 - 85	84 o menos	Gte Comercial
Procesos Internos	Retraso en el Pago a Proveedores	Mantener los Costos Fijos	días	0	Semanal	3	4 - 7	8 o más	Administración
	Retraso en el Abastecimiento de Proveedores	Aumentar la Satisfacción de los clientes	días	0	Semanal	2	3 - 5	6 o más	Gte Comercial
	% de Pedidos entregados a tiempo	Mantener Buena Reputación de Cliente	%	100	Mensual	95	94 - 90	89 o menos	Gte Producción
	% de Devoluciones	Mantener Buena Reputación de Cliente	%	0	Mensual	3	4 - 5	6 o más	Gte Producción
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación del Personal	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	100	99 - 95	94 o menos	Gte RRHH
	Evaluación del Personal	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	90	89 - 85	84 o menos	Gte RRHH
	Satisfacción del Empleado	Capacitar a los Empleados	%	100	Bimestral	100	99 - 90	89 o menos	Gte RRHH

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo 4. Cuadro de Indicadores*

❖ Perspectiva Financiera:

<b>Nombre del Indicador</b>	Incremento de Ventas		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide la variación de los ingresos por ventas entre períodos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Ventas período } n / \text{Total ventas período } n-1) - 1 \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Financiera		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Crecimiento de Ingresos		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	20 %		
<b>Banda Verde</b>	17 %	<b>Banda Roja</b>	13 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente Comercial		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Variación de Costos Totales		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide la evolución de los costos totales entre períodos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Costos totales período } n / \text{Costos totales período } n-1) - 1 \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Financiera		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Crecimiento de Ingresos		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	10 %		
<b>Banda Verde</b>	12 %	<b>Banda Roja</b>	16 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Min		
<b>Responsable</b>	Administración		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Margen de Utilidad Bruta		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que la empresa pago sus productos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}) / \text{Ventas}$		
<b>Perspectiva</b>	Financiera		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Inversiones		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	15 %		
<b>Banda Verde</b>	15 %	<b>Banda Roja</b>	12 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Administración		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		



❖ Perspectiva del Cliente:

<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje Ingresos de Nuevos Clientes		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el grado de renovación de clientela		
<b>Fórmula</b>	Nuevos clientes en el período (n) / clientela total		
<b>Perspectiva</b>	Cliente		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Participación de Mercado		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Semestral
<b>Valor Objetivo</b>	0,5 %		
<b>Banda Verde</b>	0,5 %	<b>Banda Roja</b>	0,2 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente Comercial – Gerente de Producción		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Satisfacción del los Clientes		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes, tanto los antiguos como los nuevos.		
<b>Fórmula</b>	(cliente satisfechos en el periodo / total de clientes en el periodo) x100		
<b>Perspectiva</b>	Cliente		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Participación de Mercado y Adquisición de nuevos clientes		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Bimensual
<b>Valor Objetivo</b>	100 %		
<b>Banda Verde</b>	90 %	<b>Banda Roja</b>	84 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente Comercial		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

❖ Perspectiva de Procesos Internos:

<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Pedidos Entregados a Tiempo		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de pedidos que fueron entregados en tiempo y forma correcta		
<b>Fórmula</b>	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{total de pedidos}) \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el servicio		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	100 %		
<b>Banda Verde</b>	95 %	<b>Banda Roja</b>	89 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente de Producción		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Entregas Defectuosas		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide en porcentaje la cantidad de entregas defectuosos		
<b>Fórmula</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de entregas defectuosas en el periodo } n / \text{N}^\circ \text{ de entregas totales del periodo } n) \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Mejorar el Servicio		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	0 %		
<b>Banda Verde</b>	3 %	<b>Banda Roja</b>	6 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Min		
<b>Responsable</b>	Gerente de Producción		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Retraso en el Pago a Proveedores		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide la cantidad de días en que la empresa demora en pagar las compras efectuadas en relación a la fecha pactada.		
<b>Fórmula</b>	N° de días transcurridos entre la fecha pactada de pago, y la fecha en la que se realizó el pago realmente.(días de retraso)		
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar las buenas relaciones con los proveedores		
<b>Unidad de Medida</b>	Dias	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Semanal
<b>Valor Objetivo</b>	0		
<b>Banda Verde</b>	3	<b>Banda Roja</b>	8
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Min		
<b>Responsable</b>	Administración		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Retraso en el Abastecimiento por Parte de Proveedores		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide la cantidad de días en que el proveedor demora en entregar los insumos pedidos en relación a la fecha pactada.		
<b>Fórmula</b>	N° de días transcurridos entre la fecha pactada de entrega, y la fecha en la que se realizó la entrega realmente. (días de retraso)		
<b>Perspectiva</b>	Procesos internos		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Aumentar las buenas relaciones con los proveedores		
<b>Unidad de Medida</b>	Dias	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Mensual
<b>Valor Objetivo</b>	0		
<b>Banda Verde</b>	2	<b>Banda Roja</b>	6
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Min		
<b>Responsable</b>	Gerente Comercial		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

❖ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

<b>Nombre del Indicador</b>	Evaluación del Personal		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el desempeño general de los empleados de la organización		
<b>Fórmula</b>	$( \text{Desempeño en el período} / \text{Desempeño General del periodo anterior} ) - 1 \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conocimiento sobre el desempeño del empleado		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Bimestral
<b>Valor Objetivo</b>	100 %		
<b>Banda Verde</b>	90 %	<b>Banda Roja</b>	84 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

<b>Nombre del Indicador</b>	Capacitación del personal		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de los empleados capacitados de la organización en el período		
<b>Fórmula</b>	$( \text{Personal Capacitado en el período} / \text{Cantidad de empleados} ) - 1 \times 100$		
<b>Perspectiva</b>	Aprendizaje y crecimiento		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conocimiento sobre el empleado		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Bimestral
<b>Valor Objetivo</b>	100		
<b>Banda Verde</b>	100	<b>Banda Roja</b>	94
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos		

<b>Supervisor</b>	Gerencia General
-------------------	------------------

<b>Nombre del Indicador</b>	Nivel de Satisfacción del Empleado		
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la empresa		
<b>Fórmula</b>	Resultado de encuesta de satisfacción actual / encuesta de satisfacción período anterior		
<b>Perspectiva</b>	<a href="#">Aprendizaje y crecimiento</a>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	Conocimiento sobre el empleado		
<b>Unidad de Medida</b>	%	<b>Frecuencia de Actualización</b>	Bimestral
<b>Valor Objetivo</b>	100 %		
<b>Banda Verde</b>	100 %	<b>Banda Roja</b>	89 %
<b>Tipo (Max/Min)</b>	Max		
<b>Responsable</b>	Gerente de Recursos Humanos		
<b>Supervisor</b>	Gerencia General		

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo 5. Presupuesto de Materiales a Comprar*



**Notebook Lenovo IdeaPad 3 platinum gray 15.6", Intel Core i3 1005G1 8GB de RAM 256GB SSD, Intel UHD Graphics G1 (Ice Lake 32 EU) 1920x1080px Windows 10 Home**

★★★★☆ 142 opiniones

**\$ 96.000**

en 12x \$ 13.613<sup>60</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Capacidad: **8 GB RAM | 256 GB SSD**

8 GB RAM | 1 TB HDD

8 GB RAM | 256 GB SSD



### Brother HL1212W Impresora Láser Wi-Fi color Negro/Blanco 220V

★★★★★ 4,187 opiniones

\$ 41.990

en 12x \$ 5.954<sup>53</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Voltaje: 220V

110V/240V

220V

Lo que tenés que saber de este producto



### Xiaomi Redmi Note 11 (Snapdragon) Dual SIM 128 GB gris grafito 4 GB RAM

★★★★★ 49 opiniones

~~\$ 64.999~~

\$ 59.999 **7% OFF**

en 12x \$ 8.508<sup>36</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Memoria interna: 128 GB

64 GB

128 GB

Memoria RAM: 4 GB

4 GB

6 GB

Color: Gris grafito





### Proyector Hd 1080 Portable Led 3500 Lumens Tv Hdmi Notebook

★★★★☆ 20 opiniones

MÁS VENDIDO 5° en Proyectores

~~\$100.000~~

**\$ 46.899** 53% OFF

en 12x \$ 6.650<sup>67</sup>

### Anexo 6. Presupuesto Costo Mensual de Community Manager

#### Sueldos para Community Manager en Área Córdoba

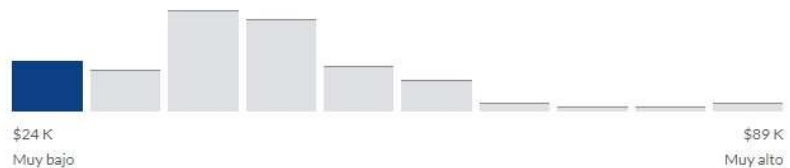
Actualizado el 31 de may de 2022

Confianza muy alta

**\$ 54.689** /mes

Sueldo base promedio

54 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 11.250** Intervalo: \$ 9.983 - \$ 12.518

El sueldo promedio de Community Manager es \$ 54.689 por mes en Área Córdoba. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Community Manager en Área Córdoba es de \$ 11.250, con un rango de entre \$ 9.983 y \$ 12.518. Las estimaciones de sueldos se basan en 54 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Community Manager en Área Córdoba.

Anexo 7. Resumen Presupuestos de Planes de Acción

Presupuesto de los Planes de Acción			
Plan de Acción	Actividad / Elementos	Costo	Costo Total por Plan
Creación Area de RRHH	Búsqueda e Incorporación	\$ 200.000	\$ 9.278.776
	Computadora	\$ 96.000	
	Impresora	\$ 41.990	
	Teléfono Celular	\$ 59.999	
	Capacitaciones - costo de \$3.000 por empleado (50)	\$ 150.000	
	Manual de Puestos - costo de \$1.000 por empleado (50)	\$ 50.000	
	Proyector	\$ 46.899	
	Sueldo Gerente hasta fines 2022 (6 meses)	\$ 1.303.950	
	Sueldo Gerente 2023 (12 meses - aumento proporcional a la inflación)	\$ 2.955.620	
	Sueldo Gerente 2024 (12 meses - aumento proporcional a la inflación)	\$ 4.374.318	
Motivación de Empleados	Premio Empleado del Mes - 4 premios por mes a \$10.000 c/u - Septiembre	\$ 40.000	\$ 1.509.120
	Premios Empleado del Mes 2022 - Octubre - Noviembre - Diciembre	\$ 120.000	
	Premios Empleado del Mes 2023 con aumento proporcional por inflación	\$ 544.000	
	Premios Empleado del Mes 2024 con aumento proporcional por inflación	\$ 805.120	
Contratación de Community Manager	Búsqueda e Incorporación	\$ 55.000	\$ 2.219.617
	Computadora	\$ 96.000	
	Teléfono Celular	\$ 59.999	
	Sueldo Mensual hasta fines 2022	\$ 164.067	
	Sueldo Mensual 2023 (12 meses - aumento proporcional a la inflación)	\$ 743.770	
	Sueldo Mensual 2024 (12 meses - aumento proporcional a la inflación)	\$ 1.100.780	
Reunión con Proveedores	Catering por cada proveedor - 4 reuniones por negocio a \$2.000 c/u	\$ 32.000	\$ 101.120
	Reuniones semestrales con proveedores - 2 reuniones x año x proveedor x unidad de negocio (índice ajustado a la inflación) - Año 2023	\$ 28.800	
	Reuniones semestrales con proveedores - 2 reuniones x año x proveedor x unidad de negocio (índice ajustado a la inflación) - Año 2024	\$ 40.320	
<b>Costo Total de Implementación</b>			<b>\$ 13.108.632</b>

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto Planes de Acciones			
Año	2022	2023	2024
Costo de Acciones a Realizar	\$ 2.515.904	\$ 4.272.190	\$ 6.320.538
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.108.632</b>

Fuente: Elaboración Propia

Una de las preguntas importantes a responder es cómo cubrimos esos costos que van surgiendo año a año, y la primera respuesta a dar es que lo primordial es cubrir ese costo de \$2.515.904.- con lo cual se considera que la compra de materiales Grupo Meta puede llegar a evaluar distintas opciones de pago ya sea con tarjeta de crédito, cheques propios o cheques



de terceros, mientras que deberán evaluarse opciones de pago para el resto de las acciones a realizar con cada uno de los actores involucrados pertinentemente.

En otras palabras, no se considera que deba tomarse un crédito para cubrir dicho gasto, sino que a medida que se vayan realizando los planes, va a ir habiendo incremento en las ventas que vayan cubriendo los gastos obtenidos.

*Anexo 8. Cuestionario a Clientes – Bares y Restaurantes*

**Estimado Cliente:** Le agradecemos su visita y con el presente cuestionario pretendemos conocer su opinión en relación al servicio recibido por parte los empleados de la empresa. La encuesta es 100% anónima así que le pedimos la mayor objetividad posible para seguir mejorando día a día. Seleccione cual es la clasificación en los siguientes atributos:

	SI	NO	NS / NC
¿Disfrutó del servicio?			
¿La comida llegó en tiempo y forma?			
¿El ambiente le resultó agradable?			
¿Nos recomendarías?			
Del 1 al 10, siendo 1 una puntuación baja y 10 alta, qué puntuación pensas que se merece tu estadía en nuestro establecimiento			
¿Qué les gustaría encontrar la próxima vez que regrese al establecimiento?			
¿Algún comentario a realizar?			

**MUCHAS GRACIAS**

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9. Diagrama de Gantt

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	2022				2023												2024												
		mes 8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación Area de RRHH	Reunión con Licenciada en Psicología																													
	Búsqueda e selección																													
	Compra de materiales a necesitar																													
	Capacitación al gerente incorporado																													
	Realización Descripciones de Puestos y Tareas																													
	Capacitaciones a realizar sobre CMI																													
	Desempeñar Funciones de RRHH																													
Satisfacción y Motivación de Empleados	Evaluación y Control con Gerencia General																													
	Reunión con cada responsable de las UN.																													
	Capacitaciones																													
	Evaluaciones de Desempeño																													
Contratación de Community Manager	Elección del Empleado del Mes																													
	Reunión con Licenciada en Psicología																													
	Búsqueda e selección																													
	Compra de materiales a necesitar																													
	Capacitación al empleado contratado																													
	Reuniones con cada Responsable de UN.																													
	Realizar funciones de CM																													
Satisfacción de los Clientes	Evaluación y Control con Gerencia General																													
	Reunión con cada responsable de las UN.																													
	Crear cuestionario y poner en práctica																													
	Crear libro de quejas y/o sugerencias																													
Reunion con Proveedores	Hacer seguimiento de las respuestas obtenidas																													
	Reunión con cada responsable de compra																													
Puesta en Marca del CMI	Reunión con proveedores claves																													
	Puesta en marcha del CMI cómo herramienta																													
	Evaluaciones y controles pertinentes																													

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10. Flujo de Fondos Proyectados

En el siguiente anexo podrán observar dos flujos de fondos, el primero de ellos es el flujo de fondos proyectado para Grupo Meta para el 2023, 2024 y 2025, tomando como referencia el balance del año 2019 de las unidades de negocio.

En la segunda y tercera imagen es un flujo de fondos de Grupo Meta teniendo en cuenta mes a mes del año 2024. Los datos se obtuvieron de la primera imagen y se estimaron que los ingresos y egresos se mantuvieron constantes a lo largo del año en cuestión.

<b>Objetivo general: Lograr una rentabilidad del 4% para el 2025</b>
<b>Objetivo Especifico: Aumentar los ingresos un 20% para 2024</b>
<b>Los ingresos aumentan a una razón del 5% anual en base al ingreso de 2019</b>

**Premisas generales:**

1. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
2. Para determinar las ventas por mercadería se toman los ingresos del 2019
3. Para determinar los gastos se toman los realizados en el 2019
4. Los ingresos y egresos, ya incluyen IVA, y se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a estimaciones realizadas REM
5. Aumentar la capacidad implicaría vender mas por lo tanto los gastos administrativos y comerciales aumentarían un 40%.
6. Se estima que los ingresos y egresos se mantienen constantes mes a mes durante el año

**Aclaración de Egresos**

1. En "Plan de Acción a Realizar" se encuentra el monto del presupuesto a invertir en el desarrollo del TFG
2. En "sueldos de empleados a contratar" se estiman con un incremento equivalente a la inflación anual.

Presupuesto Planes de Acciones			
Año	2022	2023	2024
Costo de Acciones a Realizar	\$ 2.515.904	\$ 4.272.190	\$ 6.320.538
<b>TOTAL</b>			<b>\$13.108.632</b>

Inflación REM (Relevamiento de Expectativas del Mercado)	
Inflación Real 2020	42,00%
Inflación Real 2021	51,00%
Inflación REM 2022	65,00%
Inflación REM 2023	60,00%
Inflación REM 2024	48,00%
Inflación REM 2025	42,00%

Datos: BCRA

Flujo de Fondos Grupo Meta		Año 0	2023		2024		2025	
		Importe	Importe	% Sobre Ingresos	Importe	% Sobre Ingresos	Importe	% Sobre Ingresos
I N G R E S O S	Ingresos Produccion Agropecuaria	-	\$ 71.026.229,55	9,18%	\$ 105.118.819,74	8,73%	\$ 149.268.724,03	8,59%
	Ventas de Bienes y Servicios	-	\$ 323.985.108,95	41,85%	\$ 479.497.961,24	39,84%	\$ 680.887.104,96	39,20%
	Venta Bienes de uso y Otros resultados	-	\$ 251.064,89	0,03%	\$ 371.576,03	0,03%	\$ 527.637,97	0,03%
	Resultados financieros y por tenencias RECPAM	-	\$ 25.919.734,44	3,35%	\$ 38.361.206,97	3,19%	\$ 54.472.913,90	3,14%
	Valuacion de Bienes de Cambio	-	\$ 12.703.759,74	1,64%	\$ 18.801.564,41	1,56%	\$ 26.698.221,46	1,54%
	Planes de Accion (Aumento de ventas)	-	\$ 340.184.364,39	43,95%	\$ 561.304.201,25	46,64%	\$ 825.117.175,84	47,50%
	<b>Total de Ingresos</b>		<b>\$ 774.070.261,96</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.203.455.329,65</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.736.971.778,16</b>	<b>100,00%</b>
E G R E S O S	Costo Mercaderia vendida	-	\$ 280.011.841,97	36,17%	\$ 448.018.947,15	37,23%	\$ 636.186.904,95	36,63%
	Gastos de Comercializacion	-	\$ 105.692.793,33	13,65%	\$ 169.108.469,33	14,05%	\$ 240.134.026,45	13,82%
	Gastos de Administracion	-	\$ 26.366.060,92	3,41%	\$ 42.185.697,48	3,51%	\$ 59.903.690,42	3,45%
	Planes de Accion (Aumento CMV)	-	\$ 280.011.841,97	36,17%	\$ 448.018.947,15	37,23%	\$ 636.186.904,95	36,63%
	Planes de Accion (Aumento 40% Gastos)	-	\$ 52.823.541,70	6,82%	\$ 84.517.666,72	7,02%	\$ 120.015.086,75	6,91%
	Planes de Accion (Inversion)	\$ 2.515.904,00	\$ 4.272.190,00	0,55%	\$ 6.320.538,00	0,53%	\$ -	0,00%
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 2.515.904,00</b>	<b>\$ 749.178.269,89</b>	<b>96,78%</b>	<b>\$ 1.198.170.265,82</b>	<b>99,56%</b>	<b>\$ 1.692.426.613,51</b>	<b>97,44%</b>
Resultado antes de Impuestos a las Ganancias	-	\$ 24.891.992,07	3,22%	\$ 5.285.063,82	0,44%	\$ 44.545.164,65	2,56%	
Impuesto a las Ganancias	-	\$ 8.712.197,22	1,13%	\$ 1.849.772,34	0,15%	\$ 15.590.807,63	0,90%	
<b>Utilidad Neta o Resultado Final</b>		<b>\$ 16.179.794,84</b>	<b>2,09%</b>	<b>\$ 3.435.291,48</b>	<b>0,29%</b>	<b>\$ 28.954.357,02</b>	<b>1,67%</b>	
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>\$ 2.515.904,00</b>	<b>\$ 18.695.698,84</b>		<b>\$ 22.130.990,33</b>		<b>\$ 51.085.347,35</b>		

Tasa de referencia Leliq BCRA (k)	58,70%
Impuesto a las Ganancias (IG)	35,00%
Inversion a realizar	\$ -13.108.632,00
Flujo periodo 2023	\$ 16.179.794,84
Flujo periodo 2024	\$ 3.435.291,48
Flujo periodo 2025	\$ 28.954.357,02

Beneficios de los planes	\$ 1.726.605.742,39	
Costos de los planes	\$ 1.634.682.622,12	
ROI ((Ingresos - inversion) / Inversion))	13171,52%	Se acepta el proyecto: ROI > 0%
TIR	95%	Se acepta el proyecto: TIR > 0%
VAN	\$ 3.588.304,82	Se acepta el proyecto: VAN > 0



Flujo de Fondos Grupo Meta		Meses año 2024						2024
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Importe
I N G R E S O S	Ingresos Produccion Agropecuaria	\$ 8.759.901,65	\$ 8.759.901,65	\$ 8.759.901,65	\$ 8.759.901,65	\$ 8.759.901,65	\$ 8.759.901,65	\$ 105.118.819,74
	Ventas de Bienes y Servicios	\$ 39.958.163,44	\$ 39.958.163,44	\$ 39.958.163,44	\$ 39.958.163,44	\$ 39.958.163,44	\$ 39.958.163,44	\$ 479.497.961,24
	Venta Bienes de uso y Otros resultados	\$ 30.964,67	\$ 30.964,67	\$ 30.964,67	\$ 30.964,67	\$ 30.964,67	\$ 30.964,67	\$ 371.576,03
	Resultados financieros y por tenencias RECPAM	\$ 3.196.767,25	\$ 3.196.767,25	\$ 3.196.767,25	\$ 3.196.767,25	\$ 3.196.767,25	\$ 3.196.767,25	\$ 38.361.206,97
	Valuacion de Bienes de Cambio	\$ 1.566.797,03	\$ 1.566.797,03	\$ 1.566.797,03	\$ 1.566.797,03	\$ 1.566.797,03	\$ 1.566.797,03	\$ 18.801.564,41
	Planes de Accion (Aumento de ventas)	\$ 46.775.350,10	\$ 46.775.350,10	\$ 46.775.350,10	\$ 46.775.350,10	\$ 46.775.350,10	\$ 46.775.350,10	\$ 561.304.201,25
	<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 100.287.944,14</b>	<b>\$ 1.203.455.329,65</b>
E G R E S O S	Costo Mercaderia vendida	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 448.018.947,15
	Gastos de Comercializacion	\$ 14.092.372,44	\$ 14.092.372,44	\$ 14.092.372,44	\$ 14.092.372,44	\$ 14.092.372,44	\$ 14.092.372,44	\$ 169.108.469,33
	Gastos de Administracion	\$ 3.515.474,79	\$ 3.515.474,79	\$ 3.515.474,79	\$ 3.515.474,79	\$ 3.515.474,79	\$ 3.515.474,79	\$ 42.185.697,48
	Planes de Accion (Aumento CMV)	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 37.334.912,26	\$ 448.018.947,15
	Planes de Accion (Aumento 40% Gastos)	\$ 7.043.138,89	\$ 7.043.138,89	\$ 7.043.138,89	\$ 7.043.138,89	\$ 7.043.138,89	\$ 7.043.138,89	\$ 84.517.666,72
	Planes de Accion (Inversion)	\$ 526.711,50	\$ 526.711,50	\$ 526.711,50	\$ 526.711,50	\$ 526.711,50	\$ 526.711,50	\$ 6.320.538,00
	<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 99.847.522,15</b>	<b>\$ 1.198.170.265,82</b>
<b>Resultado antes de Impuestos a las Ganancias</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 440.421,99</b>	<b>\$ 5.285.063,82</b>	
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 154.147,69</b>	<b>\$ 1.849.772,34</b>	
<b>Utilidad Neta o Resultado Final</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 286.274,29</b>	<b>\$ 3.435.291,48</b>	