



TESIS FINAL DE GRADO

Lic. en Administración

Cuadro de Mando Integral para maximizar la sinergia entre unidades de
negocios heterogéneas de Grupo Meta

Autor: Lucía de los Ríos Fuentes

DNI: 39.679.961

Legajo: VADM19506

Tutor: Carlos Vittar

2022

Resumen

El presente trabajo se enfoca en desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Grupo Meta, una empresa familiar que, al tener unidades estratégicas de negocios muy heterogéneas, requiere mucha precisión en el *management*, la toma de decisiones y la asignación de recursos para evitar pérdidas de rentabilidad como se evidencia luego de un análisis minucioso tanto interno como externo.

La implementación de esta herramienta de gestión servirá como mapa del accionar operativo en concordancia con la estrategia y los objetivos empresariales, que podrán ser comunicados más eficientemente a todos los integrantes de la organización. Esto proporcionará una visión global del grupo, permitirá analizar cada unidad de negocio con sus debilidades y fortalezas, asignar correctamente los recursos y planificar, controlar y corregir las acciones en su conjunto.

La incorporación de indicadores tanto financieros como no financieros en dicha herramienta contribuirá a agilizar y mejorar la toma de decisiones, teniendo como lineamientos las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y desarrollo.

Palabras claves

Cuadro de Mando Integral. Herramienta de gestión. Management. Estrategia. Unidad estratégica de negocio.

Abstract

The present work focuses on developing a Balanced Scorecard (BSC) for Grupo Meta, a family company that, having very heterogeneous strategic business units, requires great precision in management, decision making and resource allocation to avoid losses of profitability as evidenced after a thorough internal and external analysis.

The implementation of this management tool will serve as a map of the operational actions in accordance with the strategy and business objectives, which can be communicated more efficiently to all members of the organization. This will provide a global vision of the group, will allow each business unit to be analyzed with its weaknesses and strengths, correctly allocate resources and plan, control and correct actions as a whole.

The incorporation of both financial and non-financial indicators in said tool will help speed up and improve decision-making, taking as guidelines the four perspectives: financial, customer, process, and learning and development.

Keywords

Balanced Scorecard. Management tool. Management. Strategy. Strategic business unit.

Índice

Resumen	2
<i>Palabras claves</i>	2
Abstract	2
<i>Keywords</i>	3
Introducción	6
Análisis de Situación	9
<i>Análisis macroentorno</i>	9
<i>Análisis Pestel</i>	9
<i>Factores políticos</i>	9
<i>Factores ecológicos</i>	10
<i>Factores tecnológicos</i>	10
<i>Factores económicos</i>	10
<i>Factores sociales</i>	11
<i>Factores Legales</i>	12
<i>Análisis microentorno</i>	13
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	13
<i>Amenaza de Nuevos Competidores:</i>	13
<i>Amenaza de Sustitutos:</i>	13
<i>Poder de Negociación de los Compradores:</i>	13
<i>Poder de Negociación de los Proveedores:</i>	14
<i>Rivalidad entre Competidores Existentes:</i>	14
<i>Análisis interno</i>	14
<i>Cadena de valor</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	18
<i>Fortalezas</i>	19
<i>Oportunidades</i>	19
<i>Debilidades</i>	20
<i>Amenazas</i>	20
<i>Matriz BCG</i>	21
Marco Teórico	22
Diagnóstico y discusión	26
Plan de Implementación	27
<i>Objetivo general</i>	27
<i>Objetivos específicos</i>	27
<i>Justificación de los objetivos</i>	28

Mapa estratégico	28
<i>Alcance de la propuesta</i>	29
<i>Plan de implementación</i>	29
Diagrama de Gantt	35
Análisis Financiero	36
<i>Presupuesto</i>	36
<i>Flujo de Fondos</i>	36
Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta	37
Conclusiones y recomendaciones	39
Bibliografía	41
Anexos	45
<i>Anexo 1</i>	45
<i>Anexo 2</i>	46
<i>Anexo 3</i>	47
<i>Anexo 4</i>	48
<i>Anexo 5</i>	48
<i>Anexo 6</i>	49
<i>Anexo 7</i>	49
<i>Anexo 8</i>	51
<i>Anexo 9</i>	52
<i>Anexo 10</i>	52

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz BCR según Boston Consulting Group para Grupo Meta.....	22
Ilustración 2: Mapa estratégico para Grupo Meta.	28
Ilustración 3: Organigrama área de recursos humanos	30
Ilustración 4: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 1.....	30
Ilustración 5: Organigrama área de marketing	31
Ilustración 6: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 2	33
Ilustración 7: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 3	34
Ilustración 8: Diagrama de Gantt para Grupo Meta.	35
Ilustración 9: Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta.	38

Introducción

Las pymes argentinas enfrentan innumerables retos para su crecimiento. Inestabilidad macroeconómica, falta de seguridad jurídica, fuerte impacto del contexto internacional, atraso tecnológico en muchas industrias, faltantes de insumos, inflación, altos niveles de pobreza, escasez de mano de obra calificada; caracterizan un mercado donde la toma de decisiones y la mirada en el largo plazo se vuelve cada vez más complejo. En este contexto, las empresas requieren herramientas que les permitan interpretar el contexto y medir el impacto en sus diferentes unidades de negocios para poder sobrellevar las crisis tanto locales como internacionales.

Grupo Meta no es ajena a esta realidad. Sus unidades de negocios dependen directa o indirectamente del contexto internacional tanto por la producción de materia prima exportable – commodities – como por el suministro de insumos y la tecnología necesaria para producir. Además, los requerimientos de mano de obra calificada, los niveles de consumo y los cambios tanto en políticas sanitarias como tributarias de los últimos tiempos afectaron directamente a los negocios.

Grupo Meta es un grupo empresario creado en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, quienes se encargan en conjunto de la administración del grupo empresario. Inspirados en el legado de su abuelo Tecilio, surge la primera unidad de negocio dedicada a los cultivos y la industria lechera.

A medida que fueron creciendo, crearon Grupo Meta con el objetivo de unir bajo un mismo nombre unidades estratégicas de negocios (UEN en adelante) que los representara y a la vez generara bienestar a la familia y las comunidades con las que se relaciona la empresa. El grupo está conformado por las siguientes UEN: La Tregua S.A. que centra su actividad en producción agrícola y la industria láctea; Sauco S.A. conformada por una fábrica de cerveza artesanal y un restaurant de nombre La Jirafa, con estilo bodegón familiar; Cervezas Argentinas S.A.S que tiene participación de un 50% en el bar denominado Casa Negra; y por último, Brewing S.A.S. que actualmente se encuentra en proceso de apertura, conformado por un bar propio de la cerveza artesanal producida por el grupo, también con una participación de 50%. Geográficamente el grupo empresario desarrolla sus actividades en varias ubicaciones. En la Localidad de Sacanta – El Arañado, Provincia de Córdoba, se encuentran sus oficinas administrativas, la fábrica de cerveza artesanal y los campos

de producción agrícola. El bar Casa Negra, se encuentra ubicado en Córdoba Capital. Por último, el restaurante La Jirafa se encuentra en la provincia de Río Negro, San Carlos de Bariloche (Grupo Meta, Canvas, 2021).

Como toda empresa en crecimiento y expansión, el gerenciamiento de Grupo Meta enfrenta nuevos desafíos. Mantener la sinergia entre unidades de negocios y la asignación de recursos son retos importantes en esta etapa. La falta de programas que aseguren la sustentabilidad y al mismo tiempo contribuyan al cuidado del medio ambiente y su relación con las comunidades locales serán claves para su crecimiento en el largo plazo. Alinear las acciones de la empresa a una visión empresarial unificada, permitirá posicionar al grupo como marca en el mercado y lograr una mayor coherencia en la toma de decisiones, para alcanzar objetivos más desafiantes.

En síntesis, el Grupo Meta enfrenta una pérdida de rentabilidad debido a la falta de planificación estratégica como grupo, donde al contar con unidades de negocios tan heterogéneas respecto a cartera de productos, mercados y comportamiento de consumo enfrentó el impacto de la pandemia de manera desequilibrada. Particularmente Sauco S.A. registró una caída en ventas del 57.5% en el año 2020 respecto al año anterior y pérdidas por 7.7 millones. La liquidez de la empresa cayó de un índice del 1.9 para el año 2019 a 1.07 para el año 2020 comprometiendo la cadena de pagos de la empresa. Esto también lo vemos reflejado en un aumento del endeudamiento financiero, tanto de corto como de largo plazo y un incremento de las cuentas por cobrar del 161% respecto al año anterior. En contrapartida, La Tregua S.A. registró ganancias netas para el mismo período de 5.7 millones, lo que representó un incremento del 6% respecto al año anterior. Si bien no se cuenta con información financiera de Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S., tanto el sector turístico como el gastronómico han sufrido el fuerte impacto de las restricciones impuestas por la pandemia al igual que Sauco S.A.

En este sentido, el presente trabajo final de grado busca diseñar una herramienta de gestión que permita a la gerencia: obtener una visión global del grupo empresario, analizar la situación de cada unidad de negocios, sus debilidades y fortalezas, necesidades de recursos y generar indicadores que permitan planificar, controlar y corregir de manera simbiótica las acciones entre todas las unidades de negocios. Por esta razón un Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) será la herramienta recomendada considerando que permite “medir la forma en que sus

unidades de negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos” (Kaplan y Norton, 1996, p.21).

Empresas de distintos rubros a lo largo de los años han implementado dicha herramienta con éxito. Como antecedentes podemos mencionar el desarrollo turístico de la provincia de Pastaza, en Ecuador, compartido por Vladimir Vega Falcon (2015), en su libro *El cuadro de mando integral percibido a través de casos reales*. Otro ejemplo para considerar es el caso de implementación del CMI en la empresa multinacional Volvo Truck Company expuesto por Luis Fernández y Revuelta Pérez, en la *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, donde comparten que luego de un rediseño en su estrategia general, necesitaba una herramienta que ayude a la compañía en la nueva gestión a tener una mayor perspectiva de la dirección y así lograr mayor control enfocado en los objetivos a largo plazo.

Análisis de Situación

La heterogeneidad de las UEN de Grupo Meta requiere de un análisis profundo de las variables tanto micro y macroeconómicas y su impacto en la creación de valor. La falta de visión sistémica pone en riesgo la rentabilidad de la empresa e impide tomar decisiones correctivas rápidas para optimizar recursos y mejorar el rendimiento de cada unidad de negocios.

Análisis macroentorno

Análisis Pestel

Esta herramienta nos permite analizar, entender e identificar los factores del contexto general de las industrias en las que se desarrolla la empresa, para facilitar la toma de decisiones a corto mediano y largo plazo.

Factores políticos

A partir del gobierno de Ricardo Alfonsín (1983) Argentina ha podido consolidar un sistema de gobierno democrático, representativo, republicano y federal. En el año 2019, asume como presidente el Dr. Alberto Fernández y se configura un estilo de gobierno más intervencionista tanto en el plano económico (con mayores regulaciones, precios cuidados, aumento de los subsidios, limitaciones a las exportaciones e importaciones, entre otras) como sanitario y social (debido a la crisis originada por la pandemia) (La Nación, 2021).

Estas intervenciones ponen en juego las distintas economías como, por ejemplo, para las agropecuarias, con mayores restricciones tanto fiscales como de importación de insumos y bienes de cambio, y mayor control del mercado cambiario (CienciaHoy, 2021), o la implementación del Plan GanAr, que busca aumentar la productividad y la competitividad en carnes, leches y subproductos, entre otras (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022).

A nivel internacional, los problemas geopolíticos mundiales relacionados al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, generan un contexto de gran incertidumbre tanto en el plano político como económico, con un mayor impacto en las economías en desarrollo como la Argentina (Clarín, 2022).

El año 2023 acarrea discusiones, incertidumbre y especulaciones ante un posible cambio de gobierno en las elecciones presidenciales.

Factores ecológicos

Cada día son más las organizaciones que se comprometen con el cuidado del medio ambiente. Por ello, la implementación de medidas de sustentabilidad en las prácticas de las empresas es necesarias para el crecimiento sostenido reduciendo el impacto negativo en el medio ambiente. El uso de estiércol como fertilizantes y para la generación de energías limpias es un claro ejemplo de los avances que se vienen observando en los sectores agrícolas. En las industrias cerveceras y gastronómicas, han ido incorporando mejores prácticas de reutilización de desechos orgánicos, fomentando la utilización de envases retornables o biodegradables y la separación de desperdicios, entre otros. Estas y otras acciones que promueven una mayor conciencia del cuidado al medio ambiente pueden implementarse de manera rápida y en general a un bajo costo, por lo que dichas industrias han avanzado rápidamente en su implementación (Andrade, F. et al., 2017) (Infobae, 2022).

Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías de comunicación y el uso masivo de internet son factores fundamentales para el desarrollo mundial.

La innovación tecnológica para la producción avanza a pasos vertiginosos. Son ejemplos de esas innovaciones el “sobre-enfriamiento” que permite que productos lácteos se transporten en mejores condiciones, el uso de drones sensores para la recopilación de datos ambientales para conocer las necesidades de los cultivos, la robótica en los procesos productivos (siembra, cosecha y clasificación), entre otras (Agrositio, 2022).

El sector gastronómico no se queda atrás, los avances tecnológicos se centran en la mejora de la experiencia del cliente (delivery y pedidos por aplicaciones móviles) que tuvieron su auge durante la pandemia por Covid-19, sumado a la integración de multicanales que agilizan la recopilación y el análisis de datos para direccionar campañas virtuales de marketing, entre otras ventajas (Coquillat, 2021).

Factores económicos

A lo largo de las últimas décadas, la Argentina se ha enfrentado a recurrentes crisis lidiando una y otra vez con tres problemas: exceso de gasto público que lleva a déficit fiscal, monetización del déficit e inflación y una ‘restricción externa’ (falta de dólares) determinada en cierto punto por las políticas fiscales y monetarias. La situación inflacionaria en Argentina siempre se encuentra en el centro de la escena. En el mes de marzo de 2022 registró el valor mensual más alto en los últimos 20 años, de un 6,7 por

ciento (INDEC, 2022). Teniendo en cuenta que los acuerdos salariales no acompañan el ritmo inflacionario, este se constituye como un impuesto indirecto que impacta negativamente en el poder adquisitivo y por ende eleva los índices de pobreza. La deuda externa generada para financiar el déficit fiscal y las constantes negociaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) no contribuyen a mejorar las expectativas del mercado y por ende desalientan la inversión de largo plazo. Dichas negociaciones cerraron en marzo del presente año, donde Argentina recibirá USD\$44 millones con los cuales se espera solventar políticas para afianzar la estabilidad macroeconómica del país, mejorar las finanzas públicas y la inflación, entre otros. Sin embargo, este acuerdo no resuelve el problema de escasez de divisas, ni la fuerte restricción a la importación de insumos, al menos en el corto plazo (Fondo Monetario Internacional, 2022).

El sector gastronómico y turístico fue uno de los más afectados durante la crisis del COVID-19 dejando repercusiones en quiebras y despidos, generando una situación de emergencia en el sector (Contracuarto, 2020).

La industria láctea se ve afectada en los últimos años debido a la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, lo que provocó una caída en el consumo de leche en un 20% y de yogurt en un 35%. A esto, se suman el incremento en los costos de producción por los ajustes paritarios y el aumento en combustible. Esto provocó la desaparición del 43% de los tambos en la última década (IProfesional, 2020).

Todo esto configura un escenario bastante preocupante. A nivel interno, si bien el gobierno fomentó programas de recupero y subsidios para los distintos sectores se necesitan incentivos en políticas económicas generales y años de recuperación (El Economista, 2021). (Ver Anexo 1, p. 45)

Debido a la suba de precios internacionales de granos, se espera una coyuntura favorable para el sector durante este año. Sumado a las afectaciones de otros países productores, como las sequías en Brasil, marcan un escenario propicio para la Argentina (El agrario, 2022). El sector financiero continúa ofreciendo tasas beneficiosas para el campo, sin embargo, no hay previsión a largo plazo de estas (La Nación, 2022).

Factores sociales

Precarización del empleo, altos niveles de desempleo y un alto índice de abandono en la educación configuran un plano social preocupante. Gran parte de la población depende de los subsidios y de la asistencia del estado para poder cubrir

necesidades básicas (IProfesional, 2022). El poder adquisitivo disminuyó, provocando un desaliento al consumo y las inversiones.

La tendencia a los hábitos alimenticios vegetarianos y veganos lleva años posicionándose entre la población ya sea por salud o cuidado del medio ambiente o por consciencia de dolor animal. En cuanto a la industria láctea, se viene presentando una tendencia al reemplazo de los alimentos de origen animal por los de origen vegetal, apareciendo sustitutos para la leche y derivados (El Tiempo, 2022). De la mano de dichas tendencias los restaurantes y bares deben adaptarse a estas nuevas exigencias si desean mantenerse en el tiempo. La cerveza continúa siendo la bebida preferida por los argentinos, y a pesar de la crisis por la pandemia, se registraron incrementos en los consumos, sumado a la incorporación de cada vez más estilos y variedades de estas (Ámbito, 2022).

Factores Legales

Las organizaciones deben cumplir con una extensa cantidad de requerimientos legales para su funcionamiento. Desde leyes impositivas y procedimentales, leyes de contrato de trabajo, entre otras (Información Legítima y documental, 2022).

Particularmente, en marzo de 2021, ante el constante decaimiento del sector, asociaciones empresarias de la industria láctea y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Productivo de la Nación, firmaron un acuerdo donde se pactó aumentar un 45% de productos de la industria en “Precios Cuidados”, a cambio del no cierre de las exportaciones. Este acuerdo, marcaría un precedente para la resolución de conflictos, y daría apertura al diálogo para el desarrollo de políticas públicas que favorezcan al sector (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

La regulación en la cerveza artesanal tomo notoriedad en los últimos años, incorporándose en el Código Alimenticio Argentino donde se definen tipos, componentes y requerimientos de producción y comercialización. Así también, muchas son las ciudades que fomentan la producción responsable, estableciendo normas de producción, distribución, fabricación y hasta tarifas de incidencia en la actividad comercial, delimitando un marco regulatorio para esta (Información Legítima y documental, 2022).

Análisis microentorno

Cinco fuerzas de Porter

Analizar las fuerzas de la industria que impactan en Grupo Meta, es fundamental para definir luego estrategias que hagan frente a las amenazas y potencien las oportunidades del entorno.

Amenaza de Nuevos Competidores:

La industria cervecera se encuentra en constante crecimiento, lo que posibilita el acceso a nuevos competidores. Las barreras de entrada son bajas ya que la producción requiere una mínima inversión para arrancar. Los bares y restaurantes donde se venden cervezas y comidas rápidas son el auge de la gastronomía actual. Sin embargo, el posicionamiento es lento y requiere mucha inversión en marketing para diferenciarse.

En la industria láctea y del agro el mercado no es tan atractivo para nuevos competidores ya que las barreras son altas y requieren una gran inversión inicial para posicionarse.

Amenaza de Sustitutos:

Si bien el mundo se encuentra experimentando una tendencia al veganismo ligada a la comida saludable, las posibilidades de sustituir la industria láctea por productos elaborados a partir de vegetales no significan una amenaza real en el corto plazo. En el caso de la cerveza, puede ser fácilmente reemplazada por otras bebidas alcohólicas, como por ejemplo el gin cuyo consumo se encuentra en auge, fernet, entre otras.

Poder de Negociación de los Compradores:

En la industria gastronómica existe un poder real de negociación de los compradores debido a la alta oferta que hay. A la hora de seleccionar un bar o restaurant son muchos los factores que infieren en los consumidores que definen si es percibido el valor cobrado en el precio de la experiencia y pueden optar por otro competidor fácilmente. En cuanto a la industria de agro, los precios de granos se encuentran establecidos en los “precios pizarra” determinados por la Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales de Rosario, por lo que no deja margen de negociación a los compradores. En cuanto a la leche, la misma es vendida a las empresas transformadoras quienes pagan por kilos de sólidos útiles (grasa butirosa + proteína),

precio que también se encuentra preestablecido, por lo que deja un poder de negociación ínfimo a los compradores.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria gastronómica el número y variedad de proveedores es elevado. Van desde alimentos, bebidas y equipamientos de cocina hasta bazares, entre otros. Por esta razón, el poder de influencia de estos no presenta grandes riesgos. Incluso son insumos relativamente fáciles de conseguir.

En cuanto a la industria agrícola, la especulación en los precios de los agro-insumos se debe a que estos tienen cotización en moneda extranjera (dólar estadounidense) y, ante las fluctuaciones y especulaciones económicas, los proveedores tienden a reservar los insumos esperando una cotización más alta. Esto genera una competencia de precios constante, por lo que tienen un poder alto de negociación. Por otro lado, los proveedores del sector ganadero, particularmente las cabañas, tienen un alto poder de negociación. Las características de los animales, las condiciones de alimentación y la cantidad de cabezas que se soliciten, son factores que influyen en la definición de precios. No existe un formato de compra ni precios establecidos, lo que les deja una libertad de negociación alta, mucho más si las condiciones de la producción exigen ciertos estándares de calidad, por lo que se necesita de animales que puedan cumplirlas.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

La competencia en la industria gastronómica es exhaustiva, sobre todo en cuanto a precios, ya que cuando las empresas no logran diferenciarse por su propuesta de valor, intentan un posicionamiento por precios/calidad.

En la industria agrícola y láctea, la competencia existe, aunque la demanda es constante, lo que abre puertas a alianzas entre productores. Los precios suelen ser equitativos, sobre todo en el consumo masivo, ya que se encuentran preestablecidos.

Análisis interno

Cadena de valor

Esta herramienta permite identificar cuáles son las actividades dentro de la empresa, que crean valor para el cliente. En base al rendimiento y los costos de estas, buscar la manera de potenciarlas para generar ventajas competitivas.

Algunas de las actividades de soporte de la cadena de valor de Grupo Meta se encuentran centralizadas. Luego cada unidad de negocios desarrolla de manera individual las actividades primarias. En el caso de desarrollo tecnológico y compras, no se encuentra claramente delimitados los procesos. Algunas compras se realizan de manera centralizadas y otras dependientes de cada unidad de negocios.

En el presente análisis se busca identificar las actividades claves particulares de cada unidad de negocio y se toma en conjunto las unidades de negocio similares entre sí:

UEN: Fábrica de cerveza artesanal- Cerveza Checa

Acciones primarias:

- Logística interna: la recepción y almacenamiento de mercadería se encuentra vinculada con la actividad principal para la fabricación de los distintos tipos de cerveza artesanal.

- Marketing y ventas: la fábrica cuenta con un perfil comercial en la plataforma Instagram, con información contundente y clara, direccionada a los clientes potenciales. Su calidad certificada y su buen posicionamiento han logrado expandir su alcance comercial a distintos bares de la provincia de Córdoba. También cuenta con geolocalización en Google Maps, y un perfil en Google Mi Negocio.

- Logística externa: posee una ubicación geográfica estratégica para la distribución de los productos terminados a los puntos de recepción, que en su mayoría son bares ubicados en la provincia de Córdoba.

- Operaciones: las actividades de producción y comercialización se encuentran delimitadas cada una con su responsable. Sobre todo, la producción está controlada por personal capacitado para ello. (Ver Anexo 2, p. 46)

- Servicio: las actividades de servicio dentro de esta UEN se limitan a atención postventa y preventa por teléfonos exclusivos y mediante mensajería privada de perfil comercial de Instagram.

Acciones secundarias o de apoyo:

- Recursos Humanos: la organización no cuenta con un departamento ni responsables específicos en esta área. La selección y evaluación del personal es realizada por la dirección de Grupo Meta.

- Tecnología: la tecnología utilizada en los procesos productivos es de última generación, lo que permitió la certificación en normas de calidad ISO 9001, y normas de buenas prácticas de manufactura.

- Compras: los proveedores son seleccionados según su ubicación geográfica con respecto a la cervecería. Se realizan en base a las producciones estimadas por la demanda.

- Infraestructura: la fábrica cuenta con instalaciones para una producción de 360.000 litros por año. El responsable es licenciado en química y cuenta con el apoyo de personal operativo para complementar las demás actividades.

UEN: La Jirafa, restaurant familiar estilo “bodegón” y Casa Negra, bar.

Acciones primarias:

- Logística interna: la recepción y almacenamiento de mercadería se encuentra vinculada con la actividad principal para la preparación de distintas comidas, y el servicio en mesa de ambos complejos gastronómicos.

- Marketing y ventas: ambos negocios cuentan con perfiles comerciales en Facebook e Instagram, los cuales siguen una planificación acorde a la marca, con información certera para potenciales clientes. También se encuentra configurado el perfil en Google Mi Negocio y geolocalizado en Google Maps. Las ventas se realizan en los establecimientos de manera presencial, y ofrecen la posibilidad de realizar pedidos por las distintas aplicaciones móviles, como ser: Pedidos Ya, Glovo o Rappi.

- Operaciones: se dividen en actividades en cocina y actividades en salón, donde se prioriza la calidad de los platos ofrecidos, en concordancia con la cultura del lugar y la buena atención a los clientes sobre todo especializada en comensales turísticos para el restaurante, y distinguiendo comidas rápidas, “cerveza checa” y tragos de autor para el bar.

- Logística externa: los productos elaborados son servidos en los establecimientos correspondientes para consumo minorista, por lo que no existe en estas unidades de negocio actividades vinculadas a la logística externa. Y las ventas con delivery se encuentran a cargo de los servidores de pedidos online (Pedidos Ya, Glovo, etcétera.)

- Servicio: las actividades de servicio dentro de estas UEN se limitan a atención postventa y preventa por teléfonos exclusivos y mediante mensajería privada de perfil

comercial de Instagram y Facebook, así como la atención de reclamos por las plataformas de delivery, exigidas por políticas de las aplicaciones.

Acciones secundarias o de apoyo:

- Recursos Humanos: la organización no cuenta con un departamento ni responsables específicos en esta área. La selección y evaluación del personal es realizada por la dirección de Grupo Meta.

- Tecnología: posee un sistema informático para el servicio de comandas (MR comanda) que agiliza el servicio y la atención al cliente.

- Compras: los proveedores son seleccionados según su ubicación geográfica con respecto al restaurante. Priorizando las buenas relaciones con estos y en base a la demanda estimada.

- Infraestructura: ambas unidades de negocio cuentan con una ubicación geográfica estratégica para sus mercados. En el restaurante La Jirafa, la dirección del establecimiento está a cargo de un perfil capacitado con 40 años de experiencia en el rubro, cuenta con personal permanente y una estimación de mozos temporarios en periodos de mayor demanda. En el Bar Casa Negra, el responsable es ingeniero agrónomo y comparte la administración y responsabilidad de esta en un cincuenta por ciento (50%).

UEN: tambo y producción de maíz, soja y trigo. (Ver Anexo 4, p. 48)

Acciones primarias:

- Logística interna: las actividades para este sector son las encargadas de la recepción y almacenamiento de insumos para los procesos productivos.

- Marketing y ventas: la producción total del tambo es comercializada a la empresa “Cremac” para su posterior industrialización. Estas unidades de negocio no poseen una estrategia de posicionamiento como marca, aunque sí son reconocidas como tal por la comunidad en la que se desarrolla. No poseen perfiles comerciales en redes sociales ni página web.

- Operaciones: las actividades dentro del tambo van desde la compra de ganado, la cría, el ordeño, el almacenamiento de la producción, hasta el mantenimiento de las instalaciones. (Ver Anexo 3, p. 47) La siembra de los distintos cultivos se realiza en base a la época estacional del año, complementada con el mantenimiento de las maquinarias para los procesos productivos. (Ver Anexo 4, p. 48)

- Logística interna: la producción se concentra en la localidad de Sacanta, donde se arriendan tierras para las actividades. El cliente del tambo concentra sus actividades en la localidad de San Marcos, a una hora de distancia aproximada de las instalaciones de La Tregua S.A. ubicación estratégica para las operaciones logísticas que se estima son realizadas por este. La venta de la producción agrícola requiere de actividades logísticas de transporte.

- Servicio: las actividades de servicio de esta UEN se concentran en las oficinas administrativas del grupo, encontrando personal a disposición ante consultas y reclamos.

Acciones secundarias o de apoyo:

- Tecnología: la tecnología utilizada en las operaciones del tambo implica un sistema *Dry-Lot* para la cría de ganado, e instalaciones de buen nivel para el ordeño y almacenamiento de la producción. Para la producción agrícola son insumos tecnológicos las maquinarias agrícolas y fumigadores.

- Infraestructura: los perfiles responsables de estas unidades económicas se encuentran muy capacitados, siendo un ingeniero agrónomo el responsable principal y el subresponsable cuenta con 30 años de experiencia en el rubro. Cuentan también con la actuación de un veterinario externo y asesores. Las actividades son realizadas en la localidad de Sacanta, El Arañado, donde se arriendan aproximadamente 900 hectáreas para las producciones.

- Recursos Humanos (RRHH): el grupo no posee un departamento definido de RRHH en donde se lleven a cabo las operaciones correspondientes para cada unidad de negocio. Estas son realizadas por el directorio de este en base a criterios que acompañan la búsqueda de perfiles proactivos y con calidad humana.

- Compras: los requerimientos de insumos agropecuarios son adquiridos por proveedores seleccionados por las comodidades de acceso a ellos, priorizando mantener buenas relaciones.

Análisis FODA

De acuerdo con el análisis interno y externo arrojado por las cinco fuerzas de Porter, el análisis Pestel y la cadena de valor, el análisis FODA permite detectar fortalezas y oportunidad y diagnosticar debilidades y amenazas, tanto para el grupo empresario en general como para cada unidad de negocios

Fortalezas

Desde un aspecto genérico, el grupo empresario presenta una muy buena comunicación del directorio a su vez que impulsa una cultura de participación para con los empleados de toda la organización. Actualmente el grupo sostiene buenas relaciones con las instituciones con las que se relaciona en cada una de sus unidades de negocio, desde proveedores, clientes, e incluso sus competidores.

Puntualmente sobre el tambo de La Tregua S.A. el uso del sistema *Dry-Lot* para la cría de ganado, significa para la unidad de negocio menores costos de mantenimiento y una implementación más fácil.

En cuanto al rubro gastronómico y cervecero, la integración hacia adelante con la próxima apertura del bar propio de Cerveza Checa implica una fortaleza frente a este mercado para el grupo empresario.

La ubicación geográfica sobre todo del bar Casa Negra y del restaurante La Jirafa son una oportunidad para el aprovechamiento del mercado y posicionamiento de la marca.

Oportunidades

Los avances tecnológicos actuales sobre todo en marketing digital son una clara oportunidad para las organizaciones que buscan lograr un posicionamiento mucho más rápido y efectivo. Los programas de vinculación con la Universidad Siglo 21, ofrecen la oportunidad al grupo de obtener una mirada externa y evaluativa de la organización.

Como consecuencia del contexto vivido durante la pandemia, el gobierno proporcionó líneas de financiamientos e incentivos económicos para la reactivación de actividades gastronómicas y turísticas. Durante el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, se registró un incremento en el consumo de cervezas artesanales por lo que este mercado se encuentra en constante crecimiento y expansión. Otra clara oportunidad para el desarrollo de las actividades gastronómicas, son los eventos y ferias gastronómicas que se llevan a cabo a lo largo de todo el país, que significan relaciones no solo con clientes potenciales, sino también con posibles socios estratégicos.

Los avances tecnológicos en el sector agrario y ganadero en nuestro país son constantes y se traducen en menores costos, menos cantidad de desperdicios y mejor

calidad en la producción. También, las medidas para el cuidado del medio ambiente son una clara oportunidad para este sector, para lograr sustentabilidad en el largo plazo.

Debilidades

En Grupo Meta, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el directorio de la organización, lo que implica una fuerte debilidad, sobre todo para alcanzar los objetivos generales. Así también, el débil posicionamiento del grupo como marca, significa un obstáculo en su desarrollo y crecimiento.

Si bien se realizan evaluaciones de desempeño del personal de la organización, no existe un programa formal de capacitación para estos, ni tampoco la selección es llevada a cabo por profesionales capacitados en recursos humanos.

Las tendencias *eco-friendly* toman cada vez más protagonismo en todos los sectores y significan consciencia en la sustentabilidad a largo plazo para las organizaciones. Grupo Meta, no presenta medidas de cuidado del medio ambiente, en ninguna de sus unidades de negocio.

La producción lechera y agrícola presenta altos costos en sus procesos productivos, debilitando el margen de ganancia y la rentabilidad de la empresa.

La heterogeneidad de sus unidades de negocios y la falta de una planificación estratégica integral representan un gran riesgo frente a las amenazas externas para el grupo.

Amenazas

Argentina atraviesa una etapa de incertidumbre política, inestabilidad económica y serios problemas sociales, que influye negativamente en el crecimiento de las organizaciones. Puntualmente el sector agrícola y ganadero, presenta fuertes cargas tributarias, desalentadoras para la producción.

En cuanto al rubro cervecero en particular, las barreras de ingreso a este sector son muy bajas, sobre todo debido a las bajas regulaciones en la producción, lo que significa mucha competencia para este.

Matriz BCG

Utilizando el modelo de análisis de competitividad Matriz BCG (Boston Consulting Group) se analiza la posición estratégica de cada unidad de negocios y su aporte al grupo empresario:

En cuanto a la fábrica de cerveza artesanal Checa, tiene una alta participación en el mercado e ingresos sostenibles (teniendo en cuenta los valores de venta para el año 2019 para un contexto de mercado normal) que permiten cubrir sus costos e incluso cubrir las inversiones que requieren las otras unidades de negocios. Por lo tanto, se la considera un “producto vaca”. El buen posicionamiento de la marca y la consolidación de la cerveza artesanal en los hábitos de consumo configuran un prometedor escenario sumado al levantamiento de las restricciones postpandemia.

El restaurante La Jirafa en la actualidad tiene baja participación en el mercado por lo que se la considera un “producto interrogante”, con potencial de convertirse en una empresa “perro” o “estrella” La reactivación del sector gastronómico y turístico (al cual apunta principalmente) postpandemia, permite esperar un escenario de mayor crecimiento y recupero de las ventas pérdidas durante el año 2020. El bar propio de cerveza Checa, próximo a abrirse, también es un interrogante, con un alto potencial de crecimiento, representando hoy una baja participación en el mercado.

El bar Casa Negra presenta una alta participación en el mercado y un fuerte grado de crecimiento en el mismo, por lo que se lo considera un producto “estrella”. Debido a la ubicación estratégica para el mercado al que apunta y la buena aceptación del público, se abre la posibilidad de alcanzar un fuerte posicionamiento frente a la competencia.

El sector agrícola muestra una fuerte participación en el mercado y posee un elevado crecimiento de la industria lo que lo caracteriza como “estrella” con alto potencial de convertirse en “producto vaca”. Podemos observar en sus balances tanto al 31 de diciembre de 2020 como 2019 un crecimiento sostenido de ventas y rentabilidad aun afrontando las limitaciones y problemáticas de la pandemia. Se mantienen las previsiones positivas para el rubro en este año. Por su parte, la producción láctea presenta algunas debilidades: dependencia de un único cliente, altos costos de producción e inversión, baja en el consumo generalizado de lácteos, etcétera. Analizando de manera global el impacto de la unidad de negocios y su aporte al grupo empresario, representa un “producto perro” a considerar en el mediano plazo.

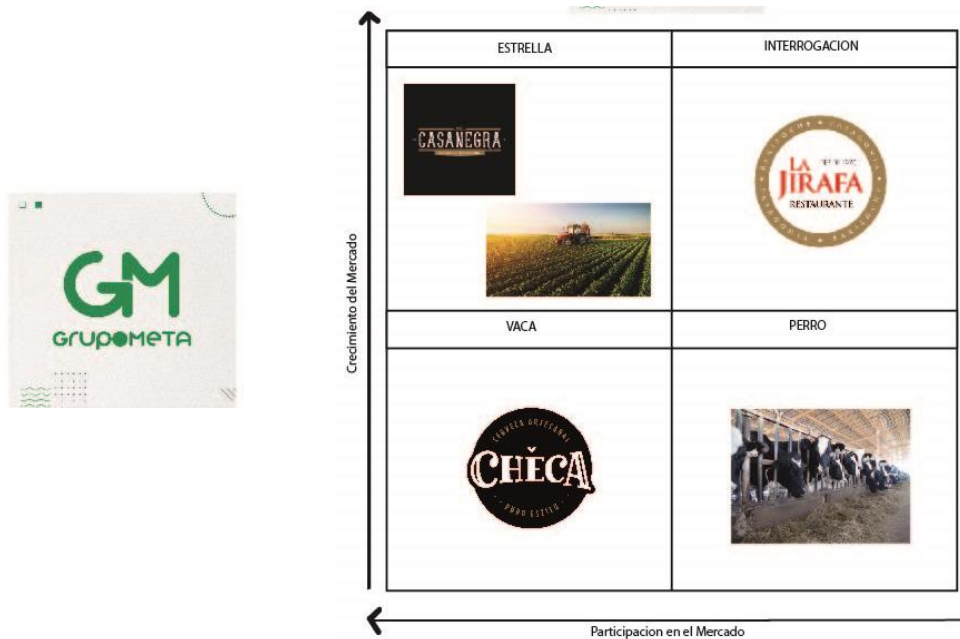


Ilustración 1: Matriz BCR según Boston Consulting Group para Grupo Meta

Fuente: elaboración propia en base a Matriz BCG de Boston Consulting Group (2022).

Por todo lo expuesto, el Grupo Meta enfrenta grandes desafíos en el futuro. Un marco de inestabilidad económica y política a nivel internacional, agravada por los problemas propios de la Argentina; representan un escenario complejo para la planificación y dirección de las empresas. En este contexto Grupo Meta requiere concentrar sus fortalezas para poder distribuir recursos a todas sus unidades de negocios y lograr una sinergia positiva entre las diferentes áreas y tareas para que el resultado integral de la gestión permita avanzar en la concreción de la visión del grupo.

Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que funciona como un “mapa” que traduce la estrategia general de una organización en objetivos específicos para ser medidos y controlados por medio de distintos indicadores. Estos le permiten a la organización visualizar de manera integral la forma en que cada una de sus unidades de negocio crea valor para sus clientes presentes y potenciales.

Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton, ambos economistas estadounidenses, que basaron sus estudios en la premisa de que los indicadores financieros para la medición de la actuación en las empresas se volvían cada vez más

obsoletos para los nuevos desafíos que estas debían afrontar. Así, ponen de manifiesto que el Cuadro de Mando Integral no solo sirve para comunicar la estrategia organizacional sino también para gestionarla, complementando las cuatro perspectivas que involucra: la financiera, la de los clientes, de los procesos internos, y de formación y crecimiento.

Siguiendo lo que afirma Vladimir Vega Falcón (2015), debido al contexto actual donde la información está al alcance de todos, donde los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, las innovaciones tecnológicas son moneda corriente, donde los productos tienen ciclos de vida cada vez más cortos, las organizaciones tienen como requisito indispensable considerar su flexibilidad para adaptarse a los constantes cambios y dinamismos del entorno, si quieren mantenerse competitivos en el largo plazo (pp. 5-17).

El CMI al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y proceder de forma proactiva, de manera que pueda actuar sobre las causas, y no sobre las consecuencias; además ofrece un método estructurado para seleccionar indicadores guía, que implica a la dirección de la empresa (Dávila, 1999, pp. 38-39).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía (Dávila, 1999, p. 35).

Las cuatro perspectivas del CMI

En base a lo desarrollado por Vega Falcón, se detallan a continuación las perspectivas claves que debe contener un Cuadro de Mando Integral. La mancomunación de las distintas perspectivas marca el enfoque a largo plazo de las organizaciones, buscando el equilibrio entre la manera en que se percibe a sí y como la perciben sus clientes, intentando no caer en resultados con poca visión y cortoplacistas.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera busca medir la creación de valor económico de las organizaciones, traducido en rentabilidad, obtención de Cash Flow, productividad, entre otros.

Perspectiva de Clientes

Respondiendo a la pregunta ¿cómo ven los clientes a la organización? La perspectiva del cliente permite enfocarse en la creación de valor agregado mediante la observación del mercado y su comportamiento. Utiliza, por ejemplo, indicadores de satisfacción, rentabilidad del cliente, cuota de mercado, adquisición y retención de clientes, etcétera.

Perspectiva de los Procesos Internos

Esta perspectiva delimita las actividades críticas de las organizaciones, para el cumplimiento de los objetivos financieros y para entregar valor a los clientes. Los procesos internos de las organizaciones son esenciales y reconocer las actividades claves aún más, ya que, si estas no logran cumplir con los requerimientos de los clientes entregando productos y servicios acordes a sus necesidades y deseos, no se espera continuidad en el tiempo, ni beneficios traducidos en valor para los accionistas. Se mide en esta perspectiva, por ejemplo: la calidad productos o servicios, la eficiencia de los procesos de fabricación o tiempos de entrega.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva delimita la importancia de los recursos humanos y materiales de las organizaciones, que son elementos claves para el éxito de ellas, enfocándose no solo en lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos estratégicos entregando valor a los clientes, sino también, en mejorar la efectividad de los procesos para ello como, por ejemplo, implementando tecnología o capacitando a los empleados. Así las organizaciones deben mejorar constantemente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. Ejemplo de estos indicadores son satisfacción del empleado, antigüedad y retención de empleados calificados y habilidades.

Diseño e implementación de un CMI

Diseñar un CMI es un proceso metódico y de retroalimentación. Primero debemos traducir la visión y misión de la empresa en objetivos estratégico y luego definir indicadores. Las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Con este consenso, todas las personas de la empresa suman sus esfuerzos en la misma dirección, “cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando

Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.” (Kaplan, R.; Norton, D, 2000, p. 45).

Niven (2007), afirma que:

Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (p. 40).

Es así que el CMI debe ser considerado como un medio de comunicación de resultados para los participantes de las organizaciones, donde la correcta transmisión de objetivos a los distintos niveles de la empresa se vuelven clave para una gestión que busca facilitar la toma de decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para la implementación del CMI es fundamental la comunicación e incluso, interiorización, de la estrategia general de la organización con todos los directivos y operarios de esta, para lograr relaciones de consenso donde todos enfoquen sus esfuerzos en una misma dirección y así, con una visión conjunta llegar a ejecutar la estrategia definida.

Siguiendo la investigación de Diego Álvarez Corrales (2015) aplicar un Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa ayuda a mejorar el rendimiento de los negocios en los distintos mercados, dando lugar a una mejora continua de la organización como un todo. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no solo como un sistema de control, para obtener una mirada holística de la organización y hacer de la estrategia, un proceso continuo.

Diagnóstico y discusión

A partir del análisis de situación del Grupo Meta podemos identificar como problema central una falta de planificación estratégica integral ante unidades de negocios tan heterogéneas. Los efectos de la pandemia y la situación político - económica tanto a nivel nacional como internacional, impactaron de manera diferente en cada una de ellas, provocando como resultado neto una pérdida de rentabilidad para el grupo. Si bien la UEN La Tregua S.A. registró ganancias por 5.7 millones para el período 2020, la UEN Sauco S.A. tuvo pérdidas por 7.7 millones de pesos para igual período. Los niveles de endeudamiento (tanto de corto como largo plazo) y liquidez muestran un deterioro notable de las finanzas del grupo que, a pesar de tener como principal causa el efecto de la pandemia en los sectores gastronómico y turístico; podrían haberse mitigado si se contara con un monitoreo de indicadores que permita ver al grupo como un todo y trabajar la reasignación de recursos a las UEN que estén generando mayor valor agregado.

Del análisis FODA podemos rescatar la buena comunicación y las buenas relaciones entre los miembros del directorio, empleados, proveedores y demás actores del medio, factor fundamental para la implementación de cualquier proceso de mejora.

Por lo expuesto anteriormente, la implementación de un Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta contribuirá a mejorar la gestión sistémica y estratégica de la organización midiendo las acciones de todos los integrantes, logrando una comunicación efectiva de los objetivos y planes, controlando los procesos y evaluando los rendimientos; dirigiendo los esfuerzos a un mismo objetivo, para mejorar la sinergia entre las distintas unidades de negocio.

Muchas son las empresas que al implementar esta herramienta lograron beneficios esperables para Grupo Meta. Se puede mencionar: mejorar la toma de decisiones con información clara y útil, aumentar la rentabilidad, aumentar la delegación y participación en la toma de decisiones y alinear la estrategia general con el accionar diario.

Plan de Implementación

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad neta del grupo empresario Meta en un 15% anual para el periodo 2023-2025 a través de estrategias de posicionamiento, eficiencia en la distribución de recursos y una gestión integral de las unidades de negocios; monitoreadas a través de un Cuadro de Mando Integral.

Un aumento del 30% en la rentabilidad del Grupo para el período 2023-2025 es razonable en un escenario conservador, ya que se espera que el sector gastronómico/turístico alcance el 100% de recuperación prepandemia de acuerdo a las estimaciones del Ministerio de Desarrollo Productivo y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2021); sumado a los resultados esperados por la implementación de los programas de mejora interna.

Objetivos específicos

1. Aumentar los ingresos por ventas en un 20% neto de inflación para el período 2023/2024, dirigiendo la estrategia comercial de redes sociales y las alianzas comerciales a la búsqueda de nuevos clientes.

2. Incrementar en un 15% la cartera de clientes de la organización por año mediante promociones de ventas en base a las distintas unidades de negocio (creando nuevas relaciones comerciales, fidelizando clientes, entre otras).

3. Mantener una relación del 60% entre estructura de costos fijos respecto al nivel de ingresos, para el período 2023-2024, mediante la rotación de personal y la reasignación de recursos.

4. Desarrollar las capacidades técnicas y habilidades blandas del 100% del personal del área de infraestructura, para el período mayo/2023 a mayo/2024, mediante un plan integral de capacitación.

5. Digitalizar el 100% de la información del grupo en el primer trimestre 2023 mediante la implementación de un sistema informático integral.

Justificación de los objetivos

Para alcanzar el objetivo central de mejorar la rentabilidad del Grupo Meta se abordan dos caminos: el aumento de ingresos por ventas y la mejora de la asignación de recursos. **Mantener una relación del 60% entre estructura de costos fijos respecto al nivel de ingresos**, sumado a la implementación de un sistema informático y un plan de capacitación, permitirá redistribuir el personal de las áreas de soporte para actuar de una manera más integral y sinérgica para el grupo y dejar el personal especializado para las UEN. Esto generará una mejora sustancial en la eficiencia del uso de los recursos, sobre todo los referentes a gastos de comercialización y administración (en el caso de Saucó S.A. se puede visibilizar en el estado de resultado el gran peso de la estructura de gastos en correlación con las ventas). **Por otro lado, aumentar los ingresos por ventas en un 20% neto de inflación para el período 2023/2024, dirigiendo la estrategia comercial de redes sociales y las alianzas comerciales e incrementar en un 15% la cartera de clientes de la organización es un objetivo razonable teniendo en cuenta la tasa de recuperación de los sectores más afectados por la pandemia y el crecimiento exponencial del comercio electrónico y por redes sociales.**

Mapa estratégico

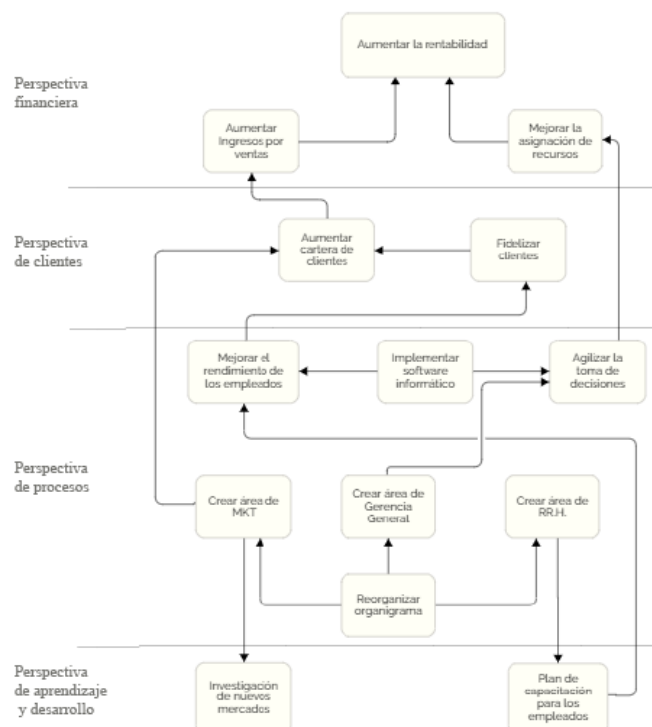


Ilustración 2: Mapa estratégico para Grupo Meta.

Fuente: elaboración propia (2022).

Alcance de la propuesta

Alcance de Contenido

Se implementará un sistema de gestión y control para todo el Grupo Meta, para que, en consonancia con la creación de áreas necesarias, como ser gerencia general, marketing y recursos humanos; la gestión e implementación sean favorecedoras para la organización.

Alcance Temporal

El diseño del Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta tendrá un horizonte temporal comprendido desde el enero de 2023 hasta diciembre del año 2025 inclusive.

Alcance Geográfico

En principio el plan de implementación estará enfocado en los mercados actuales de la organización, comprendiendo el área geográfica de Córdoba Capital, El Arañado-localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, y San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro; pero se marca un curso de acción ante posibles expansiones o desarrollos de mercados.

Plan de implementación

Programa 1: reasignación y redistribución de recursos

En línea con la perspectiva de procesos internos, este plan consiste en la creación de áreas de soporte integrales a todas las unidades de negocios: gerencia general y recursos humanos. El objetivo es reestructurar la plantilla del grupo de manera que sus gastos de comercialización y administración se encuentren aprovechados al máximo, favoreciendo la cultura de negocios holística. La gerencia general por su parte permitirá mejorar la toma de decisiones y llevar adelante acciones más coordinadas y reasignar recursos en pro de mejorar la rentabilidad del Grupo como un todo, en vez de comportarse cada UEN como un ente individual. El departamento de recursos humanos, por su parte, contribuirá a la reasignación de puestos y tareas, capacitación y mejoramiento del rendimiento de los empleados.

Acciones puntuales:

- Contratación de consultora por única vez para el diseño y búsqueda de perfil para gerente general y responsable de recursos humanos (Ver ficha técnica de descripción de puesto, anexo 9 p. 52) (2 meses).
- Búsqueda interna y reasignación de tareas para cubrir los cargos del departamento de recursos humanos y marketing, y selección del personal necesario. El responsable será el nuevo responsable de recursos humanos (2 meses).

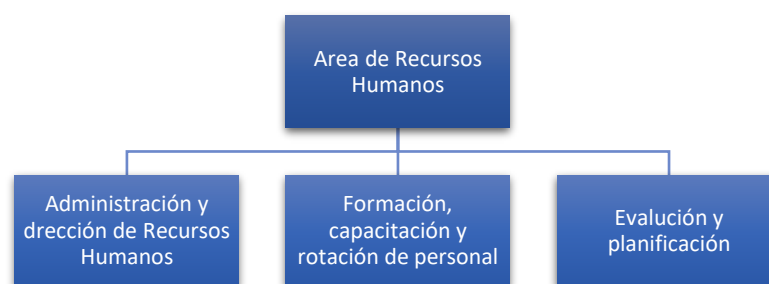


Ilustración 3: Organigrama área de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia (2022).

- Desarrollo plan de capacitación para el personal reasignado (1 mes). Se propone un plan con 4 temáticas centrales: capacitación para las nuevas funciones, prácticas de rotación de puestos, actividades de feedback y mejoras, y habilidades de equipo y liderazgo; para las cuales se estima 3 meses por temática con 5 horas por semanas, divididas en dos jornadas semanales de dos horas y media cada una, dentro del horario laboral, con un total de 12 meses de extensión para el programa (Ver presupuesto en Anexo 7, p. 49). Detalle en ilustración:



Ilustración 4: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 1.

Fuente: elaboración propia (2022).

- Implementación de las capacitaciones a cargo de consultora externa siguiendo el plan establecido, anticipando el 50% del pago, y el saldo luego de finalizar cada parte del plan. Se llevarán a cabo dentro de horario laboral (12 meses totales).
- Evaluación y control del rendimiento de los empleados luego de concluido cada ciclo de capacitación (4 meses totales).

Programa 2: posicionamiento e incremento de la participación de mercado y ventas (perspectiva financiera y de clientes)

Para la conclusión de este programa se propone crear un área de marketing encargada de desarrollar e implementar una estrategia integral que permita trabajar el posicionamiento del grupo y las UEN, y aplicar acciones de ventas coordinadas con dicha estrategia para cada unidad de negocio que logren incrementar la cartera de clientes. Para ello, la formalización del área de marketing permitirá abordar el posicionamiento del grupo en su conjunto y aprovechar las ventajas competitivas de cada UEN de manera sinérgica para diseñar estrategias de comunicación y ventas coherentes a los objetivos de rentabilidad y crecimiento de cartera de clientes proyectados. Es indispensable para esto, el uso de estrategias de marketing digital, potenciando los perfiles comerciales en redes sociales de todas las UEN y de Grupo Meta y afianzar las alianzas comerciales.

Acciones puntuales:

- Creación y formalización del área de marketing (1 mes).



Ilustración 5: Organigrama área de marketing.

Fuente: elaboración propia (2022).

- Segmentación de mercados de las distintas UEN (1 mes).
 - Segmentación geográfica, demográfica, socioeconómica

- Detección de problemas y necesidades – soluciones
- Segmentación conductual y psicográfica
- Desarrollo de estrategias comerciales en redes sociales (1 mes).
 - Apertura y optimización de perfiles en redes sociales
 - Estrategia de comunicación y ventas semestral, mensual y semanal
 - Plan de contenido integral del grupo y de cada UEN
 - Planificación y ejecución de campañas publicitarias en redes
 - Medición
- Desarrollo de estrategias comerciales de campo (1 mes).
 - Planificación de presencia en ferias y eventos (anual)
 - Desarrollo de agenda de prospectos para alianzas estratégicas y contacto
 - Contacto con cooperativas y asociaciones de los diferentes campos
 - Desarrollo de agenda de presencia de marca en eventos deportivos, culturales y de interés general, alineados con los valores del Grupo Meta.
- Comunicación y capacitación a los responsables. Se propone un plan de capacitación para los responsables de 3 meses, con temática en redes sociales, contenido digital- video marketing, *E-commers* y Google ads. La misma será llevada a cabo por consultora externa, anticipando el 50% del pago al inicio, a cancelar al finalizar. Se llevarán a cabo dentro de horario laboral (Ver presupuesto Anexo 7, p. 49). Detalle en ilustración:



Ilustración 6: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 2.

Fuente: elaboración propia (2022).

- Implementación de las estrategias. (18 meses).
- Evaluación de rendimientos de capacitaciones 1 mes posterior a la finalización de las mismas, y control de las estrategias desde la implementación hasta 18 meses posteriores, mediante controles mensuales. (Según indicadores perspectiva financiera y de cliente del CMI ver ilustración 9, p. 37).

Programa 3: implementación de sistema informático para medición y control

Siguiendo la perspectiva de los procesos internos, se implementará un software informático que permita recopilar información de todas las unidades de negocio, contribuyendo a agilizar la toma de decisiones de la organización y monitorear los planes de mejora y los indicadores de gestión.

Acciones puntuales:

- Contratación de un software informático para la recopilación de información (1 mes). Priorizando los siguientes requisitos:
 - Requisitos generales:
 - ✓ Documentación: capacidad para recolectar información por área, proyectos y unidades de negocios en el mismo sistema
 - ✓ Accesibilidad: asignación de permisos y control de acceso
 - ✓ Plataforma: en la nube para modificar y consultar desde cualquier dispositivo en tiempo real.

○ Requisitos específicos:

- ✓ Módulos básicos: ventas, stock, compras, proveedores, tesorería, contabilidad y sueldos
 - ✓ Módulos específicos: evaluación de personal, CRM (gestión de relaciones con clientes), capacidad de vincularse con plataformas de ventas y medios de pago electrónicos (Mercado Libre, tiendas, Mercado Pago, Ualá, entre otras)
- Instalación del software a cargo del proveedor, previo pago por adelantado del valor total que incluye las capacitaciones (1 mes).
 - Capacitación a los empleados sobre el software. Se propone un plan de capacitación de 5 meses, a cargo del proveedor de sistema, donde se trate temáticas centrales sobre manejo, información, forma de uso, herramientas, características y tips de este. Se llevarán a cabo dentro del horario laboral. Detalle en Ilustración:



Ilustración 7: Infografía línea de tiempo para capacitaciones Programa 3.

Fuente: elaboración propia (2022).

- Evaluación y control planteado por 13 meses desde la implementación del sistema.

La perspectiva de formación y desarrollo se considera transversal a toda la organización y se encuentra presente en todos los programas.

Diagrama de Gantt

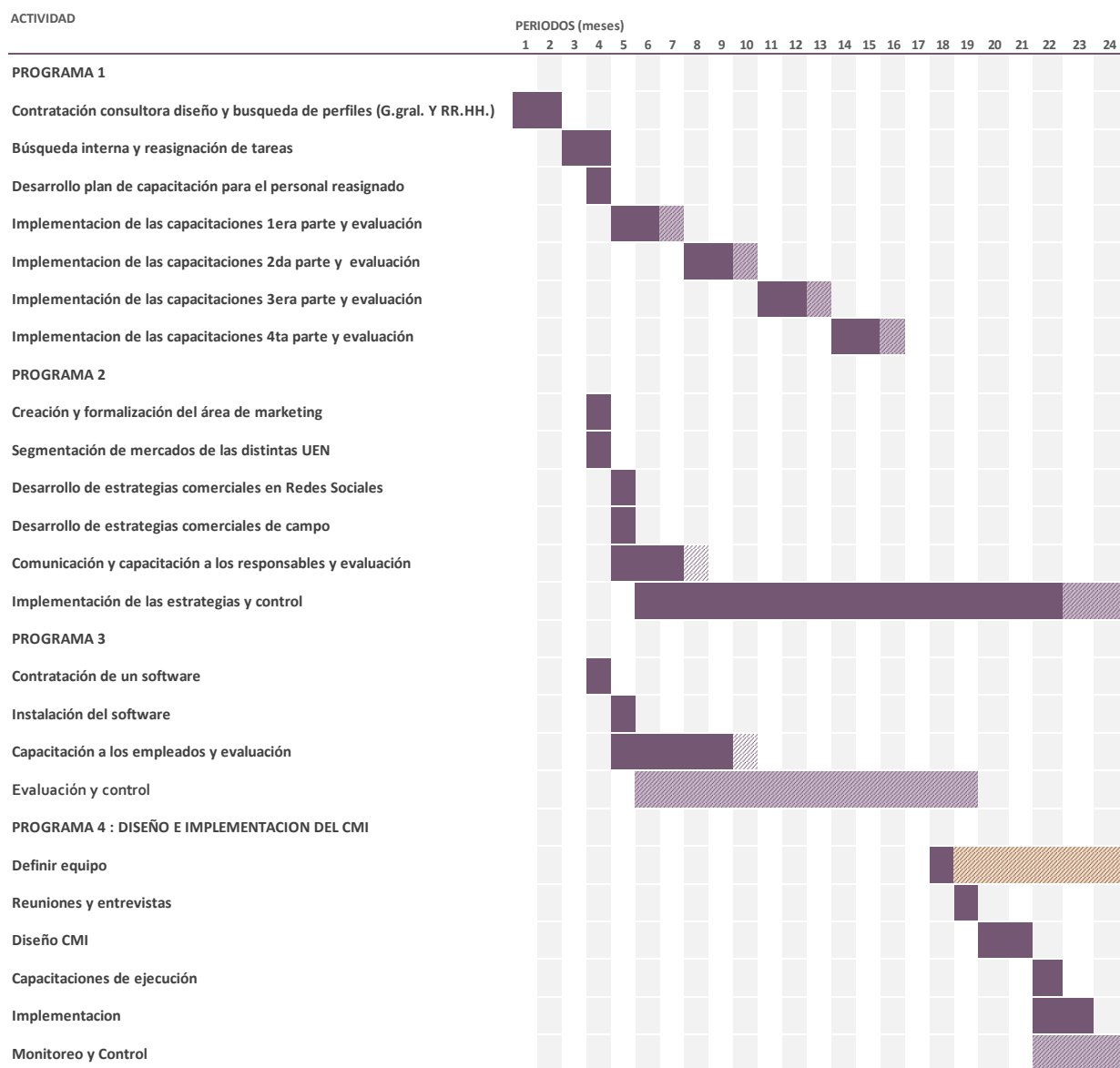


Ilustración 8: Diagrama de Gantt para Grupo Meta.

Fuente: elaboración propia (2022).

Análisis Financiero

Presupuesto

PROGRAMA 1	Responsable	Recursos	Costos por programa
Busqueda de perfiles (G.gral. Y RR.HH.)	Consultora externa/Directorio		
Búsqueda interna y reasignación de tareas	Area RR.HH.	Computadora, sala de	
Desarrollo plan de capacitación para el personal reasignado	Area RR.HH.	reuniones, oficinas de trabajo,	\$ 7.754.400,00
Implementación de plan de capacitaciones	Proveedor	gerente recursos humanos	
Evaluación y control	Area RR.HH.		
PROGRAMA 2			
Creación y formalización del área de marketing	Area RR.HH.		
Segmentación de mercados de las distintas UEN	Area MKT	Computadora, artículos de	
Desarrollo de estrategias comerciales	Area MKT	librería, sala de reuniones,	\$ 5.445.000,00
Comunicación y capacitación a los responsables y Evaluación	Area MKT /RR.HH./Proveedor	oficinas de trabajo, gerente	
Implementación de las estrategias y control	Area MKT	marketing	
PROGRAMA 3			
Elección software	Area G. Gral		
Instalación del software	Proveedor	Computadora, sala de	
Capacitación a los empleados	Proveedor	reuniones, oficinas de trabajo,	\$ 18.097.600,00
Evaluación y control	Proveedor	software, gerente general	

1

Inversión inicial	
PROGRAMA 1	
Contratación consultora diseño y búsqueda de perfiles (G.gral. Y RR.HH.)	\$ 50.000,00
Anticipo plan de capacitación	\$ 26.000,00
Artículos de librería	\$ 15.000,00
PROGRAMA 2	
Anticipo plan de capacitación	\$ 13.000,00
PROGRAMA 3	
Adquisición de sistema informático	\$ 356.800,00
REASIGNACIÓN MUEBLES Y ÚTILES	
Aprox. 20% de las existencias según EECC disponibles	\$ 1.620.000,00
TOTAL	\$ 2.080.800,00

Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	Inversión Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos generados por proyecto	\$ 11.284.800,00	\$ 15.145.000,00	\$ 21.339.400,00	
Total de Ingresos	\$ 11.284.800,00	\$ 15.145.000,00	\$ 21.339.400,00	
PROGRAMA 1	\$ 1.760.200,00	\$ 2.489.900,00	\$ 3.504.300,00	
PROGRAMA 2	\$ 1.168.000,00	\$ 1.775.400,00	\$ 2.501.600,00	
PROGRAMA 3	\$ 4.118.400,00	\$ 5.802.900,00	\$ 8.176.300,00	
Depreciaciones muebles y útiles	\$ 162.000,00	\$ 145.800,00	\$ 131.220,00	
Total Egresos	\$ 7.208.600,00	\$ 10.214.000,00	\$ 14.313.420,00	
Flujo del proyecto antes de impuestos	\$ 4.076.200,00	\$ 4.931.000,00	\$ 7.025.980,00	
Impuesto a las ganancias	\$ 1.426.670,00	\$ 1.725.850,00	\$ 2.459.093,00	
Depreciaciones muebles y útiles	\$ 162.000,00	\$ 145.800,00	\$ 131.220,00	
Flujo neto del proyecto	-\$ 2.080.800,00	\$ 2.811.530,00	\$ 3.350.950,00	\$ 4.698.107,00

2

Para realizar el flujo de fondos utilizamos la información histórica disponible del grupo para los años 2019 y 2020. Luego se proyectaron las ventas para el año 2021 y

¹ Ver anexo 7 página 49: presupuestos

² Ver anexo 10 página 52: flujo de fondos mensual año 1

2022 para poder estimar razonablemente los ingresos generados por los diferentes programas para el período 2023/2025 (Ver Anexo 9, p. 52).

A partir de los datos obtenidos, se calcularon los ingresos estimados de las mejoras teniendo en cuenta el porcentaje de incremento definido en los objetivos específicos. La inversión inicial y los egresos generados por los distintos planes de acción se encuentran detallados en los cuadros respectivos.

De acuerdo con los cálculos realizados, la inversión es viable, arrojando los siguientes valores:

VAN	\$ 1.990.116,53
TIR	141%
ROI	671%

Para el cálculo del valor actual neto (VAN) se toma como referencia la tasa mínima para plazos fijos de personas humanas hasta 10 millones, publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) fecha 24/06/22 del 53% más 10 puntos básicos. Teniendo en cuenta la distorsión de precios relativos provocados por el proceso inflacionario, la inversión debería al menos tener un costo de capital superior a dicha tasa del BCRA considerando que además se asume riesgo empresario.

Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumentar Rentabilidad Neta del Grupo	Sumatoria del beneficio después de impuestos de UEN actual/anterior	15%	Anual	>15%	10%<X<15%	<10%	Gerente general
	Aumentar Ventas	Variación ventas netas de inflación	10%	Anual	>10%	8%<X<10%	<8%	Gerente general
	Redistribución de Recursos	Gastos administrativos y de comercialización de UEN/ ventas UEN	60%	Mensual	<60%	60%<X<70%	>70%	Gerente general
	Creación de valor por cada UEN	Beneficio después de impuestos UEN	>0	Anual	>0	=0	<0	Gerente general

Clientes	Incrementar nuevos clientes	Variación nuevos clientes	15%	Anual	>15%	10% < X < 15%	<10%	Marketing
	Aumentar satisfacción del cliente	Valuación encuesta de satisfacción 4-5	80%	Semestral	>80%	60% < X < 80%	<60%	Marketing
		Reseñas en Google My Business 4-5	80%	Semestral	>80%	60% < X < 80%	<60%	Marketing
	Aumentar porcentaje de clientes fidelizados	Porcentaje de clientes que vuelve a comprar	60%	Trimestral	>60%	50% < X < 60%	<50%	Marketing
	Aumentar presencia en redes sociales	Aumentar alcance de publicaciones	10%	Mensual	>10%	8% < X < 10%	<8%	Marketing
		Aumentar vistas al perfil	15%	Mensual	>15%	10% < X < 15%	<10%	Marketing
		Aumentar número de seguidores	10%	Mensual	>10%	8% < X < 10%	<8%	Marketing
		Engagement - Interacciones/Alcance*100	4.5	Mensual	>4.5	3.5 < X < 4.5	<3.5	Marketing
Procesos	Crear Área de RR.HH.	Área	1		Creado	En proceso	No creado	Dirección
	Crear Área de Gerencia General	Área	1		Creado	En proceso	No creado	Recursos Humanos
	Crear Área de MKT	Área	1		Creado	En proceso	No creado	Recursos Humanos
	Implementación de software	Software	1		Implementado	En proceso	Sin implementar	Recursos Humanos
	Eficiencia en la medición de indicadores	Día de informe al cierre	5 días	Diario	<5	5 < X < 7	>7	Gerente general
	Alinear las estrategias de la organización hacia objetivos integrales	Cantidad de indicadores de CMI = Optimo/ total de indicadores	60%	Trimestral	>60%	50% < X < 60%	<50%	Gerente general
		Cantidad de indicadores de CMI = Aceptables/ total de indicadores	80%	Trimestral	>80%	70% < X < 80%	<70%	Gerente general
Aprendizaje y desarrollo	Plan de capacitación	Ejecutado	100%	Anual	100%	80% < X < 100%	<80%	Recursos Humanos
	Capacitar al personal de infraestructura	Cantidad de personas capacitadas del área	100%	Anual	100%	80% < X < 100%	<80%	Recursos Humanos
	Aumentar el nivel de aprendizaje	Porcentaje de aprobación en evaluaciones trimestrales	80%	Trimestral	>80%	70% < X < 80%	<70%	Recursos Humanos
	Mejorar las habilidades del personal en redes sociales y posicionamiento	Cantidad de personas capacitadas en el área de MKT	100%	Trimestral	100%	80% < X < 100%	<80%	Recursos Humanos
	Implementar prácticas de rotación del personal	Cantidad de personas en rotación	20%	Semestral	>20%	15% < X < 20%	<15%	Recursos Humanos

Ilustración 9: Cuadro de Mando Integral para Grupo Meta.

Fuente: elaboración propia (2022).

Conclusiones y recomendaciones

Grupo Meta es una empresa familiar que ha logrado, a través de los años, sortear los diferentes escenarios negativos tanto nacionales como internacionales y lograr un posicionamiento respetable y buenas relaciones en todos sus ámbitos de actuación. Teniendo como valores rectores la comunicación y participación, cuenta con el potencial necesario para aprovechar las oportunidades que representan la reactivación económica postpandemia, el crecimiento del comercio electrónico y el avance de tecnologías que permiten reducir costos y desarrollar procesos más eficientes.

Los resultados negativos en la rentabilidad de los últimos años se deben principalmente a su “Talón de Aquiles”: la heterogeneidad de unidades de negocios y la falta de planificación estratégica integral. Sin la correcta identificación de recursos y necesidades y la integración de actividades de apoyo; los buenos resultados en las unidades de negocios relacionadas con commodities, no han logrado equilibrar los resultados negativos de las unidades de negocios más golpeadas por la pandemia.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral, sumado a la formalización de áreas claves, un plan de capacitación y la implementación de un sistema informático de gestión integral, permitirá mejorar sustancialmente la toma de decisiones y alinear el accionar de todo el personal con la estrategia general del grupo.

La herramienta propuesta en el presente trabajo le permite a la empresa medir no solo resultados financieros sino también aquellos indicadores tanto internos (procesos y aprendizaje y desarrollo) como externos (clientes), fundamentales para la consolidación de un crecimiento sostenible en mercados tan cambiantes y competitivos como los actuales. A partir de su implementación, la empresa contará con información fehaciente y certera, podrá redireccionar recursos y aprovechar al máximo las oportunidades de negocios que se le presenten.

Forjar el posicionamiento de la marca y consolidar una cultura organizacional participativa y flexible al cambio, configuran el punto de partida para consolidar un proceso de mejora continua:

"Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre" William Thomson Kelvin (1824 – 1907)

Para concluir cabe recordar que el objetivo último de toda empresa es la creación de valor, tanto para sus clientes, sus empleados, sus propietarios, como para la sociedad en su conjunto. Es por ello que, una vez desarrollado el CMI y los programas de implementación, se recomienda que la empresa trabaje en dos sentidos. El primero, desarrollar en profundidad un método de mejora continua, aplicando por ejemplo el Método Kaizen, cuyo principal objetivo es eliminar aquellos procesos que no generen valor para toda la cadena y su integración. En segundo lugar, avanzar seriamente en el desarrollo de una política ambiental integral que no solo contribuya a disminuir el impacto generado por sus operaciones sino también en la generación de programas activos que promuevan la responsabilidad ambiental en toda la empresa y en el entorno en el cual opera. Entender la importancia del cuidado del medio ambiente, el uso responsable de los recursos y tomar una posición activa al respecto, son la clave para la sustentabilidad de las organizaciones en el futuro.

Bibliografía

Agrositio (marzo 2022). El INTA en EXPOAGRO 2022: tecnología para el desarrollo del campo argentino. Recuperado de: <https://www.agrositio.com.ar/noticia/221683-el-inta-en-expoagro-2022-tecnologia-para-el-desarrollo-del-campo-argentino>

Álvarez Corrales D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*. Tesis Magister en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador, mayo 2015.

Ámbito (mayo 2022). *Cerveza: la vedette de los argentinos*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/lifestyle/placeres/cerveza-la-vedette-los-argentinos-n5433018>

Andrade, F. et al. (2017) *Los desafíos de la agricultura argentina. Satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental*. Ediciones INTA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017.

Cámara de la Industria Cervecera Argentina (2022). Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>

Ciencia Hoy (enero 2021). *Políticas agropecuaria y economía en la Argentina*. Revista Ciencia Hoy, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de: https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/9084/INTA_CI_EP_Lema_D_Politicas_agropecuarias_economia_Argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Clarín, diario (mayo 2022). *La tragedia durara 2 o 3 años más*. Recuperado de: https://www.clarin.com/rural/geopolitica-llave-abrir-cerrar-puertas-contexto-opportunidades-complejo_0_tOWjNHSwia.html

Contracuarto (junio, 2020). *En el sector gastronómico argentino se prevé un 70% de quiebras*. Recuperado de: <https://www.contracuarto.com.ar/en-el-sector-gastronomico-argentino-se-preve-un-70-de-quiebras/>

Coquillat, Diego. El periódico digital de los restaurantes (diciembre 2021) *5 tendencias tecnológicas para restaurantes en 2022*. Recuperado de:

<https://www.diegocoquillat.com/5-tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-en-2022-segun-ivan-nikolic-de-last-app/>

Dávila, Antonio (1999). *Nuevas herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral*. IESE Business School, Revista de Antiguos Alumnos. Universidad de Barcelona, España, septiembre 1999.

El agrario (mayo 2022). *Suba de precios de granos representaría exportaciones extras de US\$16MILLONES, según informe*. Recuperado de: <https://www.elagrario.com/agricultura-suba-de-precios-de-granos-representaria-exportaciones-extras-de-us-16-000-millones-segun-informe-69039.html>

El Economista (septiembre 2021). *En una situación crítica, la hotelería y la gastronomía se ilusionan con aperturas*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/en-una-situacion-critica-hoteleria-gastronomia-ilusionan-aperturas-n46369>

El Tiempo (marzo 2022). *¿Cuáles son los orígenes del veganismo y el vegetarianismo?* Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/la-historia-de-los-vegetarianos-quienes-fueron-los-pioneros-657425>

FEHGRA (mayo 2021). *Ya quebraron 11.800 hoteles y restaurantes. Habrá nuevos cierres*. Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. Recuperado de: <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>

Fernandez, L.; Perez, R.; Urban Ask (2001) *Diseño e implementación del cuadro de mando estratégico: El caso de tres empresas multinacionales*. Revista española de financiación y contabilidad, n°109, 2001.

Fondo Monetario Internacional (2022). Actualización de perspectivas de la economía mundial. Creciente número de casos, una recuperación interrumpida y mayor inflación. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/01/25/world-economic-outlook-update-january-2022>

Fondo Monetario Internacional (2022). Recuperado de: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-approves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation>

Grupo Meta, Canvas (2021). Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Indec (2014). Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-21-131>

Infobae (mayo 2022). *Chau descartables: la cadena pionera en la industria gastronómica que busca eliminar el plástico de sus restaurantes*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/14/chau-descartables-la-cadena-pionera-en-la-industria-gastronomica-que-busca-eliminar-el-plastico-de-sus-restaurantes/>

Información legítima y documental (mayo 2022). Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/>

Iprofesional (2020). *El consumo de leche sigue en caída: que empresas se reparten hoy este golpeado mercado*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/310115-crisis-de-la-industria-lactea-advienten-caida-de-consumo-y-cierre-de-tambos>

Iprofesional (mayo 2022). *En Argentina más de 25 millones de personas son pobres*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/361670-advienten-que-hay-mas-de-25-millones-de-pobres-en-argentina>

Kaplan, R; Norton, D (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.; Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Cataluña, España: Gestión 2000.

La Nación, diario (mayo 2022). *Cada vez más intervencionismo*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/cada-vez-mas-intervencionismo-nid08052021/>

La Nación (mayo 2022). *Financiamiento: los bancos siguen ofreciendo tasas negativas en préstamos para el campo*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/financiamiento-los-bancos-siguen-ofreciendo-tasas-negativas-en-prestamos-para-el-campo-nid09052022/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2022). *Plan GanAr: entra en vigencia la bonificación para ganaderos, tamberos y cooperativas*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/plan-ganar-entra-en-vigencia-la-bonificacion-para-ganaderos-tamberos-y-cooperativas>

Ministerio de Desarrollo Productivo, Argentina (2022). Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>

Ministerio de Desarrollo Productivo (2021). *Acuerdo para aumentar la presencia de productos lácteos en Precios Cuidados*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/acuerdo-para-aumentar-la-presencia-de-productos-lacteos-en-precios-cuidados>

Niven, P. R. (2007). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Punto Convergente, Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales (2021). El sector gastronómico, uno de los más perjudicados por la pandemia. Recuperado de: <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-sector-gastronomico-uno-de-los-mas-perjudicados-en-pandemia/>

Vega Falcon, Vladimir. (2015). *El cuadro de mando integral percibido a través de casos reales*. Quito, Mendieta: 2015.

Anexos

Anexo I

Fuente: argentina.gob.ar/produccion

- Programa de incentivo al Turismo “Pre-Viaje” por el cual se reintegra el 50% del valor del viaje en créditos, para consumir en el destino elegido.
- Programa de incentivo al turismo gastronómico “CocinAR” enfocado en dar visualización a las economías regionales del país, revalorizando la identidad de la cocina típica de Argentina.
- Programa “Experto PyME” busca incentivar a las pequeñas y medianas empresas al desarrollo de nuevas tecnologías, a realizar la adecuación de normas para obtener un certificado de calidad, digitalizar procesos, exportar productos o servicios, desarrollar nuevos productos o mejorar la eficiencia energética de tu empresa, mediante el reconocimiento de un porcentaje de los honorarios de los expertos que realizan las asesorías y la vinculación con los mismos. (Prioridad para PyMEs del rubro alimentos, bebidas, higiene personal y limpieza del hogar, y proveedoras de supermercados).
- Programa de “Transformación Productiva” para empresas que se encuentre en proceso de fusión o expansión. Beneficios por cada trabajador contratado mediante el programa, incluyendo subsidios y créditos con tasas bonificadas; acceso a garantías para solicitar créditos, bonificación de tasas de estos; y vinculación con expertos para dichos procesos.
- “Programa Desarrollo Productivo PyME” busca incentivar a las empresas PyMEs dedicadas a las manufacturas industriales o agropecuarias que tengan un proyecto estratégico de productividad, y puedan solicitar un Aporte No Reembolsable para financiarlo.
- “Programa de Recuperación Productiva” para las PyMEs afectadas durante la crisis de COVID-19.
- Créditos para PyMES restaurantes o bar para la adquisición de bienes que permitan el acondicionamiento, con tasa 0%, y plazos hasta 36 meses, y 12 meses de gracia.

Anexo 2

El proceso productivo en una fábrica de cerveza artesanal cuenta con los siguientes pasos:

- **Molienda:** Se tritura el grano de malta, tratando de obtener la menor cantidad de harina y sin romper mucho la cáscara, ya que la misma será utilizada como filtro. Para dicha etapa se utiliza un molidor de granos que puede ser manual o funcionar con un motor, dependiendo de la cantidad.

- **Maceración y filtrado:** Se mezcla la malta molida con agua. El objetivo de la mezcla consiste en liberar las enzimas que se produjeron durante el procedimiento del malteado. Las mismas se activan al hacer contacto con el agua y, a medida que se incrementa la temperatura, se va transformando la fécula en maltosa y dextrinas (azúcares). Esta etapa de la producción resulta determinante para el resultado final, ya que el aumento gradual de las temperaturas y el control cuidadoso de la duración de cada etapa del proceso define tanto el aroma como el sabor que poseerá la cerveza. Finalmente, se separa la parte espesa del líquido utilizando un filtro. El líquido dulce que queda de este proceso se denomina mosto. **Cocción:** El mosto se cocina entre 60 y 90 minutos. A su vez, se agrega lúpulo en diferentes momentos. Con los primeros agregados de lúpulo se obtiene el amargor. El lúpulo que se agrega en los últimos minutos de la cocción ayuda a obtener tanto el aroma como el sabor. Esta fase es necesaria para esterilizar el mosto, lograr la evaporación de agua y la concentración del mosto. Una vez finalizada la cocción, se somete al mosto a procedimientos de filtración, decantación o centrifugación, necesario para aclararlo por completo y eliminar los restos de lúpulo y las partes espesas que se han formado durante la cocción.

- **Refrigeración y oxigenación:** Al finalizar la cocción el mosto debe ser enfriado para que, al inocular la levadura, ésta posea la temperatura ideal de trabajo (la misma depende del tipo de cerveza). Para esto se utiliza un enfriador contracorriente; una serpentina de caño de cobre, que se encuentra dentro de una manguera donde circula agua fría en sentido contrario al de la cerveza, que es transvasada al fermentador. Este proceso también se realiza con la ayuda de un motor.

- **Fermentación:** El mosto se lleva entonces al tanque de fermentación, donde se añade la levadura necesaria para provocar dicho proceso, que transforma los

azúcares del mosto en alcohol y CO₂. Dependiendo de la cerveza, puede demorar entre 3 y 7 días.

- **Maduración:** Al terminar el proceso de fermentación, se lleva la cerveza a los tanques de maduración para estar de 7 a 14 días (más en algunos casos, ya que los Modelización Canvas de una fábrica de cerveza artesanal Mariano R. Lezin 87 Lic. en Administración tiempos varían con el tipo de cerveza). Este proceso de reposo permite convertir la cerveza recién fermentada (en un estado rústico) en una bebida agradable para su consumo. Durante este proceso surgen los aromas característicos de la cerveza que le proporcionan su sabor.

- **Carga de barriles:** Luego de finalizado el proceso de maduración, se puede realizar el proceso de llenado de barriles. La cerveza es filtrada para eliminar las partículas y levaduras, con el objetivo de obtener un líquido limpio. En este caso se realiza la carga en barriles de acero de 50 litros, para su posterior distribución a los clientes.

Anexo 3

Proceso productivo en un Tambo

El tambo funciona con la generación de la comida para las vacas: la pastoril, que son los forrajes que las vacas cosechan a pastoreo; los suplementos fibrosos, que son los cultivos que se conservan como silaje o heno; y los suplementos energéticos, que son los cereales y oleaginosas que se compran.

El personal administra estos recursos, para suministrárselos a las vacas, buscando satisfacer los requerimientos y minimizar los desperdicios. La leche se produce a partir de vacas que inician lactancia. Para lactar una vaca debe parir.

La leche se cosecha mediante el ordeño en una instalación donde concurren las vacas, dos veces por día. El ordeño se realiza con un proceso mecánico de vacío y masaje alternados, que imita la succión del ternero. La leche es bombeada, filtrada y llevada al enfriamiento a 4 grados; se almacena a granel en un tanque y desde ahí la lleva el comprador, por camión, una vez por día. La máquina de ordeño y la instalación se lavan dos veces por día.

El tambo entrega leche cruda, en condiciones para su acarreo y transformación

en productos lácteos. El negocio del tambo es de producción primaria y no interviene en las etapas posteriores, de procesamiento y comercialización.

Anexo 4

Proceso productivo de la Soja

El proceso productivo de la soja comienza con la siembra de la semilla la cual va a depender de las condiciones climáticas y de la estación del año.

Se prepara el terreno para facilitar el uso del riego y se aplican procedimientos de estabilización como pueden ser el arado y el gradeo.

Cuando se tiene la tierra lista se comienza con la plantación de las semillas. El proceso de inoculación de las semillas proporciona el nitrógeno que las semillas necesitan para desarrollarse sin ningún tipo de problemas.

Para comenzar el proceso de siembra de la semilla de soja se utilizan fertilizantes y abonos especiales que promueven el rápido crecimiento de las mismas.

El riego también juega un rol importante y las semillas deben ser regadas con extremo cuidado y atención.

Posterior a la siembra, al uso de fertilizantes y abonos, la etapa agrícola se cierra con la cosecha de las semillas.

Esta cosecha puede ser por dos métodos: de forma mecánica o de forma combinada. Esta elección dependerá enormemente de la extensión del sembrado y de los costos en los que se pueda incurrir.

Anexo 5

Proceso productivo en cocina de bar o restaurante

1. Recepción y control de materia prima.
2. Almacenamiento de la materia prima:

Esto se debe hacer inmediatamente después de que se recibe la mercancía. Lo que llegue primero al almacén se debe utilizar primero. La carne y los perecederos se deben refrigerar. Algunos productos como pimientos morrones y cebollas se pueden

almacenar en cajas con ventilación adecuada. Los ingredientes secos se deben tapar herméticamente.

3. Procesos de preparación del establecimiento.
4. procesos de preparación en cocina. Elaboración de platos para almacenar.
5. Procesos del área de servicios. Desde atención a los clientes, recepción de pedidos, entrega de comanda o por software específico. Recepción de platos terminados, servicios en mesa.

Anexo 6

Referencias Análisis financiero

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Período	Referencia	Mediana (REM mar-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM mar-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	59,2	+4,2	(1)	59,5	+4,5 (11)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	55,4	+2,5	(1)	55,3	+2,0 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	47,5	+2,5	(1)	48,6	+2,7 (9)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	45,8	+1,2	(7)	46,1	+1,2 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	40,9	+3,2	(2)	42,7	+3,5 (3)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (mar-22)

Anexo 7

Presupuestos

Presupuesto de Recursos	Justificación	\$ base de presupuestación
Sueldo responsable RRHH	Según convenio colectivo "contrato fijo"	\$ 140.600,00
Sueldo responsable Mkt	Según convenio colectivo "contrato fijo"	\$ 105.000,00
Sueldo Gerente General	Según Convenio colectivo y viáticos "contrato fijo"	\$ 343.200,00
Artículo de librería	Referencias precios productos en "Mercado Libre"	\$ 5.000,00
capacitaciones infraestructura	Ver anexo presupuesto Consultora "Gerox"	\$ 26.000,00
Capacitaciones marketing	Ver anexo presupuesto Consultora "Gerox"	\$ 26.000,00
Consultora externa en RR.HH.	Presupuesto consultora "Gerox"	\$ 50.000,00
Software para información y capacitación	Consulta privada proveedor.	\$ 356.800,00

GEROX

#vivi de lo que amás

Estimada Lucía de los Ríos,

Antes que nada muchas gracias por el contacto. De acuerdo a lo que conversamos te envío la siguiente propuesta de trabajo:

Propuestas de trabajo

PROPUESTA 1 - Objetivo: Capacitación personal del área de infraestructura

4 temáticas centrales: capacitación para las nuevas funciones, prácticas de rotación de puestos, actividades de feedback y mejoras y habilidades de equipo y liderazgo; para las cuales se estima

Modalidad de trabajo: Presencial, 3 meses por temática con 5 horas por semanas, divididas en dos jornadas semanales de dos horas y media cada una, dentro del horario laboral

Tiempo estimado de ejecución: extensión total del programa 12 meses

Cantidad máxima de participantes: 20 personas

Inversión: \$52.000.- (pesos argentinos cincuenta y dos mil)

Modalidad: 50% al contratar el servicio y el 50% restante al finalizar cada temática

PROPUESTA 2 - Objetivo capacitación área de marketing

Temáticas incluidas: redes sociales, contenido digital, video marketing, e-commerz y Google Ads.

Modalidad de trabajo: Presencial

Tiempo estimado de ejecución: 3 meses

Cantidad máxima de participantes: 20 personas

Inversión: \$26.000.- (pesos argentinos veintiseis mil)

Modalidad: 50% al contratar el servicio y el 50% restante al finalizar la capacitación

Vigencia de la propuesta: hasta el 31 de julio 2022

Atenta a las consultas y modificaciones que desees realizar en el contenido de la propuesta, quedamos en contacto

Saludos,



Lic. Agustina Costa
CEO de GEROX

GEROX

#vivi de lo que amás

Estimada Lucía de los Ríos,

Antes que nada muchas gracias por el contacto. De acuerdo a lo que conversamos te envío la siguiente propuesta de trabajo:

Propuestas de trabajo

Objetivo: Asesoramiento integral en la búsqueda y selección de personal para el área de Recursos Humanos y Gerencia General

Modalidad de trabajo: Presencial

Realizamos un proceso de búsqueda especializado basado en técnicas y herramientas profesionales que garantizan una búsqueda más efectiva acorde a las necesidades del puesto indicadas:

- * Selección de candidatos idóneos de acuerdo al perfil solicitado
- * Entrevistas individuales y grupales
- * Dinámicas de grupo, pruebas de conocimiento y toma de decisiones y pruebas psicotécnicas

Tiempo estimado de ejecución: 2 meses

Inversión: \$50.000.- (pesos argentinos cincuenta mil)

Modalidad: Pago adelantado

Vigencia de la propuesta: hasta el 31 de julio 2022

Atenta a las consultas y modificaciones que desees realizar en el contenido de la propuesta, quedamos en contacto

Saludos,



Lic. Agustina Costa
CEO de GEROX

Anexo 8

Ficha técnica descripción de puestos

Descripción de puesto: Gerente General

Responsabilidades

- Supervisar la operativa diaria
- Diseñar la estrategia y fijar objetivos para el crecimiento
- Establecer políticas y procesos
- Asegurarse de que los empleados trabajen de forma productiva y se desarrollen profesionalmente
- Supervisar la contratación y formación de nuevos empleados
- Evaluar y mejorar las operaciones y el desempeño financiero
- Preparar informes periódicos para la alta dirección

Requisitos

- Experiencia demostrable de 3 años o más como gerente general o en un puesto ejecutivo similar
- Recibido de Lic. En administración o carreras afines
- Conocimientos sobre las funciones y procesos empresariales (finanzas, RR. HH., compras, operaciones, etc.)
- Gran habilidad analítica

Habilidades blandas

Se busca un perfil con visión estratégica, compromiso con su gente, credibilidad, proactividad, inteligencia emocional, creatividad para el trabajo en equipo, muy buena comunicación y pensamiento analítico.

Descripción de puesto: Gerente Recursos Humanos

Responsabilidades

- Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección
- Apoyar las necesidades empresariales actuales y futuras a través del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Desarrollar y controlar estrategias de RR. HH. generales, sistemas, tácticas y procedimientos en toda la organización
- Fomentar un entorno de trabajo positivo
- Supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto
- Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH.

Requisitos

- Experiencia laboral demostrable de 3 años o más como gerente de RR. HH. u otro ejecutivo de RR. HH.
- Profesional recibido de Lic. En Recursos Humanos o carreras afines
- Experiencia demostrable con métricas de Recursos Humanos
- Conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos

Habilidades blandas

Se busca un perfil con competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa, la resolución de conflictos, la escucha activa, comunicación efectiva y organización.

Anexo 9

Para la estimación de los ingresos de las UEN vinculadas al sector gastronómico y producción de cervecera artesanal para el año 2021, se utilizó como referencia las ventas del año 2019, ya que las ventas del año 2020 sufrieron un gran impacto de los efectos de la pandemia. A partir de los valores 2019, se aplicó un coeficiente inflacionario del 90% por inflación acumulada del año 2020/2021 y del número obtenido se aplicó un 40% para proyectar los ingresos. Este valor del 40% surge de un informe de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina que indica que para el año 2021 se registró una contracción del 41% en el sector de alojamientos y un 39% en el sector gastronómico, comparando el primer trimestre de ambos periodos 2019/2021 (FEHGRA, mayo 2021).

Para los siguientes años las ventas evolucionan de acuerdo con la expectativa de inflación anual que arroja el relevamiento de expectativas de mercado (REM) realizado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) para los periodos 2022/2025 (Ver Anexo 6, página 42).

En el caso de La Tregua S.A. se proyectaron los ingresos teniendo en cuenta los valores de los estados contables y se aplicó un incremento para el año 2021 y 2022 de acuerdo con el crecimiento observado para el período 2019/2020. Para realizar las proyecciones 2023/2025 se aplicó la evolución del tipo de cambio oficial esperado de acuerdo con el REM que realiza por el BCRA. Se tomaron distintos indicadores para la proyección de los ingresos ya que el precio de los commodities dependerá en gran parte de la continuidad del conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, por lo que el escenario de precios para el periodo 23/25 es muy difícil de estimar. Es por ello que se toma como referencia los ingresos 2022 y se aplica como indicador de ajuste la evolución del tipo de cambio esperado.

Proyección de ingresos Grupo Meta	HISTÓRICO		BASE DE PROYECCIÓN ESTIMADA	
	2019	2020	PY2021	PY2022
Gastronomía + cervecera artesanal	\$ 30.802.495,68	\$ 13.091.918,87	\$ 23.410.000,00	\$ 37.222.000,00
La Tregua S.A.	\$ 27.508.850,91	\$ 32.147.781,25	\$ 38.256.000,00	\$ 45.525.000,00

Anexo 10

Flujo de fondos mensual año 1.

FLUJO DE FONDOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos generados por proyecto	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00
Total de Ingresos	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00	\$ 940.400,00
PROGRAMA 1	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 152.100,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 152.100,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00	\$ 145.600,00
PROGRAMA 2	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 118.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
PROGRAMA 3	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00	\$ 343.200,00
Depreciaciones muebles y útiles	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00
Total Egresos	\$ 502.300,00	\$ 607.300,00	\$ 607.300,00	\$ 613.800,00	\$ 620.300,00	\$ 607.300,00	\$ 613.800,00	\$ 607.300,00	\$ 607.300,00	\$ 607.300,00	\$ 607.300,00	\$ 607.300,00
Flujo del proyecto antes de impuestos	\$ 438.100,00	\$ 333.100,00	\$ 333.100,00	\$ 326.600,00	\$ 320.100,00	\$ 333.100,00	\$ 326.600,00	\$ 333.100,00	\$ 333.100,00	\$ 333.100,00	\$ 333.100,00	\$ 333.100,00
Impuesto a las ganancias	\$ 153.335,00	\$ 116.585,00	\$ 116.585,00	\$ 114.310,00	\$ 112.085,00	\$ 116.585,00	\$ 114.310,00	\$ 116.585,00	\$ 116.585,00	\$ 116.585,00	\$ 116.585,00	\$ 116.585,00
Depreciaciones muebles y útiles	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00
Flujo neto del proyecto	-\$ 2.080.800,00	\$ 298.265,00	\$ 230.015,00	\$ 225.790,00	\$ 221.568,00	\$ 230.015,00	\$ 225.790,00	\$ 230.015,00	\$ 230.015,00	\$ 230.015,00	\$ 230.015,00	\$ 230.015,00