

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Licenciatura en Administración de Empresas.

**“La Planificación Estratégica como herramienta para potenciar la eficiencia. El caso del Grupo Meta”**

*Strategic Planning as a tool to enhance efficiency. The case of Grupo Meta*

Autor: IGLESIAS, Martin

Legajo: VADM14645

Tutor: Vittar, Carlos

Córdoba, Junio 2022

## **Resumen**

El presente trabajo, tomó como caso de estudio al Grupo Meta, un conjunto de empresas radicadas en la provincia de Córdoba, Argentina, dedicadas a la agricultura y ganadería por un lado y a la comercialización de cervezas y la gastronomía, por el otro. Del análisis de la situación de las empresas y su relación con el entorno se observó que el Grupo está en pleno crecimiento por lo cual debe aprovechar algunas oportunidades que le brinda el mercado y trabajar sobre sus debilidades para poder ser competitivo. Por otra parte, de los antecedentes analizados se encontró que la planificación estratégica es la herramienta necesaria para el caso y adecuada para potenciar la eficiencia de todo el grupo, que a su vez le permita incrementar la rentabilidad un 10% anual sobre la rentabilidad del año 2019, a partir del cierre del ejercicio 2023. Con esa meta como objetivo general de este reporte de caso, se elaboró un plan de implementación enfocado en definir misión, visión y valores y aumentar la imagen del Grupo Meta, incrementar las ventas de sus unidades de negocios e implementar mejoras estructurales a toda la organización, siempre basado en estrategias sustentadas en el abordaje teórico.

*Palabras clave:* Eficiencia. Planificación estratégica. Rentabilidad.

## **Abstract**

The present work took Grupo Meta as a case study, a group of companies located in the province of Córdoba, Argentina, engaged in agriculture and livestock on the one hand, and in the commercialization of beer and gastronomy on the other. From the analysis of the situation of the companies and their relationship with the environment, it was observed that the Group is in full growth, so it must take advantage of some opportunities offered by the market and work on its weaknesses in order to be competitive. On the other hand, from the background analyzed it was found that strategic planning is the necessary tool for the case and adequate to enhance the efficiency of the entire group, which in turn will allow it to increase profitability by 10% per year over the profitability of 2019, from the closing of the fiscal year 2023. With this goal as the general objective of this case report, an implementation plan was elaborated focused on defining mission, vision and values and increasing the image of Grupo Meta, increasing the sales of its business units and implementing structural improvements to the entire organization, always based on strategies supported by the theoretical approach.

*Key words:* Efficiency. Strategic planning. Profitability.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Índice</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de Situación</b> .....	6
<i>Análisis Pestel</i> .....	6
<i>Las 5 fuerzas de PORTER</i> .....	10
<i>Cadena de Valor</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	13
<i>Matriz BCG</i> .....	14
<b>Marco teórico</b> .....	16
<i>Crecimiento empresarial</i> .....	16
<i>Planificación estratégica</i> .....	16
<i>Eficiencia</i> .....	17
<i>Rentabilidad</i> .....	17
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	19
<b>Propuesta</b> .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivo específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	22
<i>Acciones</i> .....	22
<i>Evaluación</i> .....	29
<b>Conclusión</b> .....	30
<i>Recomendaciones</i> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33

### Anexos

Anexo 1: Costos de implementación del plan

Anexo 2: Flujo de Fondos proyectado

Anexo 3: Detalle de costos del primer año

## Introducción

Grupo Meta es un conjunto de empresas de la provincia de Córdoba de cuatro unidades de negocios diferenciadas: La Tregua Sociedad Anónima (S.A.) que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado; Sauco S.A. que abarca la Cervecería Checa en Sacanta, y un restaurante La Jirafa en Bariloche, provincia de Río Negro; Cervezas Argentinas Sociedad por Acciones Simples (S.A.S) con participación del 50% e incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital y por último está Brewing S.A.S que está en proceso de apertura y va a incluir un bar propio llamado Checa.

Grupo Meta se relaciona con proveedores, clientes o comercios de cada localidad donde están ubicadas sus unidades de negocio, de manera cordial y formal. Además, pretende captar la población como mano de obra capacitada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes. Finalmente, en relación con el medio externo, cada unidad de negocio se desarrolla en un entorno muy disímil, sin embargo se desenvuelven de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno, pero sin descuidar las amenazas externas. (IES SIGLO 21, 2022)

Debido a que la comunidad no la reconoce como grupo, la organización crea y comunica su identidad como tal, y no por unidad productiva. Cuenta con logotipo e isologotipo que los identifican; ha entregado uniformes con el logo del grupo; está trabajando en señalar espacios internos y externos con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo. Esto es un gran desafío a futuro de la organización a nivel población, clientes, proveedores, así como también a nivel de la competencia (IES SIGLO 21, 2022)

Es necesario mencionar que los grupos de empresas no se crean en condiciones jurídicas, sino que son fruto de una realidad económica, ya que eluden abiertamente el plano jurídico que actúa como límite sus movimientos (Suárez de Vivero, 1999). Por otra parte, el crecimiento económico de una empresa o grupo trae consigo algunos problemas tales como: la necesidad de ampliar fuentes de financiamiento para financiar la necesidad de ampliar su estructura; la obligación de incrementar los medios de producción y/o mejorarlos mediante el uso de la tecnología y la exigencia de desarrollar nuevos productos para atender la demanda del actual y potencial mercado al cual pertenece. El crecimiento derivado de aumentos de eficiencia implica alguna de las dos primeras problemáticas, sin ellas no es crecimiento sino simplemente una mejora en el funcionamiento de la capacidad instalada (Sastre Peláez, 2006).

Debido a que el Grupo Meta se fundó hace muy pocos años, resulta necesario que considere las premisas mencionadas que derivan del crecimiento propio de sus empresas y que pueden poner en peligro la eficiencia y los objetivos. Entonces, la principal problemática planteada para este caso será la pérdida de eficiencia derivada del crecimiento del grupo, como consecuencia de la apertura de nuevas unidades de negocios y líneas de productos que son dos situaciones que tienen previstas en la actualidad.

Los antecedentes que forman parte del presente trabajo son diferentes obras bibliográficas que refuerzan la idea de la planificación estratégica como herramienta para potenciar la eficiencia. Así, los autores Robbins, S. P. y Coulter, M, (2014), en su libro *Administración Estratégica* explican que hay tres razones por la cual es muy importante planificar: existe una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño; los gerentes al estar en cambio constante y con el fin de enfrentar la incertidumbre, emplean la administración para examinar los factores relevantes y decidir acciones para poner en práctica y porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales.

Por otra parte SchaLock (2015), explica en su *Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES)* que la planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen lo que es una organización, lo que hace con sus recursos, y por qué lo hace, con un centro de interés en las buenas prácticas. Además, planificación estratégica se construye sobre una visión compartida que se basa en valores y está orientada a la acción, como herramienta para el desarrollo, produce beneficios derivados de la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que refuerza la eficiencia productiva y mejora la calidad de vida y trabajo para todos los miembros y también ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad (Tito Huamaní, 2003).

El Dr en Ciencias de Administración, Godínez, en una Conferencia Internacional de Contaduría, Administración e Informática del año 2013 señaló que Eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción.

Entonces, las organizaciones requieren de herramientas que hagan posible el logro de sus metas, tal es el caso de la planeación estratégica.

## Análisis de Situación

Grupo Meta se encuentra en expansión a través principalmente de sus fábricas de cervezas y la posibilidad de abrir un nuevo bar para comercializar sus productos artesanales. La apertura de nuevas unidades de negocio y líneas de productos, dos situaciones que actualmente se le presentan a Meta, son causas del crecimiento de la organización y el principal efecto de ese crecimiento puede ser la pérdida de eficiencia.

Sin embargo como el Grupo Meta se desenvuelve principalmente en dos grandes sectores: el lácteo (La Tregua S.A.) y el gastronómico (Casa Negra, Sauco S.A. y próximamente Brewing S.A.S) se tomarán ambos sectores como referencia para analizar la situación del grupo dentro de los mismos y así analizar los diferentes factores que afectan de manera positiva y negativa en sus actividades.

### *Análisis PESTEL*

Factores políticos: Argentina es un país con una dinámica política particular, no solo por la diferencia entre los métodos de cada gobierno sino porque ha enfrentado y superado crisis económicas a través de los cambios en las mismas.

En la última década, la inestabilidad en la política cambiaria afectó a la economía y a la industria aumentando los precios de la materia prima. Además de la propia fluctuación del tipo de cambio de la moneda, se suscitaban otras medidas económicas que impactaron en el mismo como la Ley N° 27541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública que fija un impuesto (PAIS) con una tasa del 8% o 30% (depende de cada caso) por cada operación de compra de moneda extranjera y consumos en el exterior y la posterior Resolución General Nro. 4815 de AFIP, que estableció un nuevo régimen de percepción del 35% sobre las mismas operaciones alcanzadas por el Impuesto PAIS, que operaría como un nuevo pago a cuenta del impuesto sobre los bienes personales o del impuesto a las ganancias. Para el caso de Meta, la inestabilidad cambiaria afecta principalmente la compra de insumos y de tecnología relacionados principalmente con el sector agrícola.

Otro factor político que afecta hace décadas a este sector e impacta en el rubro alimenticio es el Régimen de Retenciones a las Exportaciones para granos, harinas, aceites, entre otros. Este Régimen tuvo numerosos cambios desde su origen en 1862 y recientemente mediante un Decreto extraordinario publicado en el Boletín Oficial el presidente Fernández actualizó el esquema de retenciones y dejó sin efecto los \$4 por dólar exportado. Los \$4 fueron

reemplazados por un porcentaje fijo del 9%, mientras que la soja quedó con una retención del 30%, mientras que los cereales (trigo y maíz) con 12% (Agrofy News, 2019).

Según Natalia Motyl, economista de la Fundación Libertad y Progreso, las retenciones "castigan" al sector agroexportador, que es el principal generador de divisas en la Argentina ya que impactan de manera negativa en la oferta y contraen la producción por lo que ingresan menos divisas y la economía se resiente. Para ella, cuando entran menos dólares, los precios de los productos suben o, en el peor de los escenarios hay desabastecimiento (Jaimovich, 2020).

Factores económicos: como se dijo anteriormente, Argentina tiene un entorno político muy dinámico y ello repercute de manera directa en la economía del país. En las grandes crisis que atravesó el país uno de los protagonistas en común fue la inflación, tema que resulta ser una de las principales preocupaciones de cada Gobierno.

Algunos expertos afirman que la cuestión cambiaria es el punto de partida para explicar la inflación ya que la devaluación de nuestra moneda es una forma de compensar la baja productividad, ya que reduce el costo de los salarios (medidos en dólares), abarata el precio en dólares de las mercancías, a la vez que puede encarecer productos importados que compiten con los de origen nacional. Otros especialistas apuntan a la emisión de billetes del Banco Central como causante único de la suba de precios y que justifica el ajuste sobre el gasto público que a su vez alientan el financiamiento del Estado mediante el endeudamiento externo sin discutir la estabilidad fiscal, que implica reveer el sistema tributario por completo.

Históricamente, una de las estrategias del Gobierno frente a la inflación fue pactar un acuerdo social con los representantes de los trabajadores y los empresarios con el objetivo de alinear precios y salarios. Así por ejemplo en lo que va del año se llevaron a cabo diferentes paritarias siendo las últimas logradas por los gremios de panaderos, estaciones de servicios, gráficos, madera, actores y remises y recientemente el gremio de empleados de comercio que cerró un aumento para el mes de Junio del presente año.

Otro recurso que utilizan los gobiernos para palear la inflación son los programas para controlar precios. A partir del mes de Abril de 2022 se renovaron dos de los principales programas que estaban vigentes: Precios Cuidados y Cortes Cuidados, al tiempo que se lanzó una nueva canasta de productos para comercios de proximidad y otra de frutas y hortalizas a valores de referencia en supermercados. Estas últimas dos iniciativas tienen como objetivo reducir la dispersión de precios en los consumos diarios de los hogares argentinos y así cuidar el bolsillo de las trabajadoras y los trabajadores. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

El programa Precios Cuidados integra una extensa gama de productos en los rubros limpieza y alimentos (lácteos, fiambres, pastas frescas, tapas de empanadas y de tartas), congelados y bebidas. También se prorrogó el programa Cortes Cuidados, un acuerdo entre el Gobierno Nacional y representantes de Supermercados, exportadores y la Unión de la Industria Cárnica Argentina (UNICA), que incluye siete cortes populares de carne vacuna a precios de referencia muy por debajo del mercado, que se comercializan de lunes a viernes en más de mil bocas de expendio en todo el país. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

La inflación, el incremento de salarios y los cambios en tipo cambiario afectan a su vez a las tasas de interés y a las condiciones de la oferta de dinero a la que pueden acceder las empresas a través de las instituciones bancarias lo que podría representar una limitación para el Grupo Meta ya que el crecimiento de su estructura puede demandar la ampliación de fuentes de financiamiento también.

Factores socioculturales: en este sentido los principales aspectos que pueden afectar el desarrollo de las actividades del Grupo Meta y su crecimiento en sí son algunos hechos que suelen darse año tras año en nuestro país como algunas marchas, huelgas o manifestaciones por mejora en las condiciones salariales y ayudas sociales.

Puntualmente Meta deberá estar atento a las paritarias del sector agropecuario y gastronómico. Para el primer caso deberá ajustarse a lo que determine la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (U.A.T.R.E) y en el segundo caso a lo que fije la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A) en cuanto a aumentos salariales como así también gratificaciones, sumas no remunerativas y cualquier otro acuerdo referente al vínculo laboral con sus colaboradores.

En otro plano no puede dejar de mencionarse la aparición del Coronavirus que fue declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo del 2020 y que provocó la muerte de millones de personas en todo el mundo. La pandemia obligó además a readecuar el estilo de vida en cada país y afectó en profundidad la economía de nuestro país al provocar el cierre de miles de empresas y la suspensión de actividades económicas no esenciales y la contracción de muchas consideradas esenciales. Hoy sigue dejando secuelas y como ya se mencionó genera incertidumbre en las empresas, incluidas las del Grupo Meta que también deben adecuarse a la nueva normalidad.

Factores tecnológicos: la industria 4.0 se vienen manifestando hace años mediante la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y las nuevas tecnologías. Estos recursos sirven para automatizar los procesos de producción y comercialización y están transformando el mercado laboral como nunca en la historia. La Industria 4.0 es una nueva fase en la



revolución industrial que se enfoca en gran medida en la interconectividad, la automatización, el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real.

Según un informe del Foro Económico Mundial, para 2025 la nueva división del trabajo va a eliminar 85 millones de empleos pero, al mismo tiempo, se van a crear más de 97 millones nuevos. El saldo es positivo pero ello obliga a reconvertir y repensar las habilidades a nivel individual y también colectivo. (World Economic Forum, 2020)

Esto hace que Grupo Meta se encuentre en un escenario en el cual deberá contar con las estrategias para poder gestionar los cambios que trae consigo esta cuarta revolución y mantenerse competitiva en el mercado.

Por su parte, el grupo deberá aprovechar las TIC o tecnologías de la información y la comunicación que son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, para facilitar la emisión, acceso y tratamiento del flujo de información de su empresa.

Factores ecológicos: en cuanto a los factores ecológicos, Grupo Meta deberá evaluar lo que las ordenanzas municipales indiquen al respecto de sus actividades tanto agropecuarias como gastronómicas en algunos aspectos tales como la manipulación de alimentos y la gestión de los residuos.

En otro sentido podrá mantener una política de Responsabilidad Social Empresaria orientada a los fines de la ecología.

Factores legales: Grupo Meta está conformado por dos SA y dos SAS por lo cual está alcanzado por la Ley de Sociedades Comerciales 19.550, lo que quiere decir que cada empresa que lo integra debe cumplir lo dictaminado por esta norma en cuanto a Asambleas, decisiones, distribución de utilidades, rúbricas, entre otras. Impositivamente se encuentra alcanzada por los impuestos nacionales y provinciales, por lo cual debe cumplir con las respectivas normas de dichos tributos y la reglamentación que para éstos imponga AFIP y los organismos de aplicación provincial.

En el plano laboral, debe cumplir con lo reglamentado por las Leyes N° 20.744 de Contrato de Trabajo que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública; Leyes de Seguridad Social y Obras sociales: es la legislación que determina los aportes de los

empleados y las contribuciones de los empleadores que serán derivados a los sistemas de seguridad social (jubilación) y a las obras sociales y Convenios Colectivos de Trabajo: estos son acuerdos entre las cámaras empresarias y los gremios en los cuales estos últimos estipulan condiciones laborales de acuerdo a la actividad desarrollada por la empresa y cada empleado.

Fruto de pandemia surgieron decretos con validez nacional que también regulan las relaciones laborales. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social dictó la Resolución 219/2020 que define detalles y procedimientos sobre licencias, trabajo a distancia, asistencia a los lugares de trabajo, pago de sueldos y aportes patronales, contrataciones, reorganización de tareas y otros aspectos laborales frente a la situación de emergencia sanitaria provocada por el Coronavirus. Dicha norma reglamenta parte de Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 del 19 de marzo de 2020, para asegurar la menor afluencia de personas en el transporte público y lugares de trabajo sin afectar la producción y el abastecimiento de bienes y servicios necesarios, manteniendo el personal calificado de “esencial” para disminuir el nivel de exposición de los trabajadores y trabajadoras y contener la propagación de la pandemia. Hoy esas restricciones no están vigentes y ello facilita la reactivación de las actividades económicas y consigo la probabilidad de que Grupo Meta pueda por ejemplo, abrir el nuevo Bar en el marco de los protocolos previstos actualmente.

### *Las 5 fuerzas de PORTER*

Amenaza de entrada de nuevos competidores: en este aspecto la firma SAUCO debe considerar que la industria gastronómica no ofrece grandes barreras para la entrada de nuevos competidores y que es un sector en etapa de recuperación. En el año 2020 los consumos en gastronomía pasaron de estar cayendo en torno al 52% interanual real en septiembre a hacerlo en alrededor del 12% (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020). En cuanto a la industria agropecuaria, la TREGUA deberá evaluar y asumir los cambios tecnológicos para mantenerse competitiva.

Rivalidad entre competidores existentes: En el caso del sector agro la rivalidad no es sólo por el capital como estructura de financiamiento sino también por el acceso a la tierra ya sea por medio de la propiedad, por arrendamiento u otras formas menos formales (Palmisano, 2012). Hoy en día, por ejemplo, la demanda por consumir alimentos fuera de casa ha aumentado y, en el caso de la industria restaurantera, se ha tenido que volver más competitiva. Cada vez más, conseguir una venta competitiva es un tema necesario: los restaurantes deben considerar en todo momento la mejora contra el entorno, la cortesía de persona, la calidad de la comida y el resto de las áreas (Toloie-Eshlaghy, 2011).

Amenaza de productos y servicios sustitutos: para evitar que sus productos sean sustituidos por otros deberá mantener una relación calidad-precio-bajo costo que le permita diferenciarse.

Poder de negociación del proveedor: puede que este factor no tenga mayor incidencia en sus actividades gastronómicas ya que por un lado, una de sus empresas fabrica cerveza artesanal y por el otro ya tiene otros bares lo que le permite negociar con sus proveedores lo necesario para la nueva unidad de negocios. Respecto a la actividad agropecuaria, al existir bastantes proveedores puede que tenga mayores posibilidades de negociación. Aun así deberá estar dispuesto a tomar medidas como aumentar el número de proveedores de algunos insumos y crear alianzas a largo plazo.

Poder de negociación del cliente: Para el caso de La Tregua SA, debe tenerse en cuenta que el 58% de los alimentos y bebidas de nuestro país son vendidos por supermercados (FAECYS, 2016), esto hace que tengan un alto poder de negociación y sean fijadores de precios. En cuanto al sector gastronómico, al que pertenece SAUCO, el poder de los clientes también es alto ya que hay muchas opciones de bares y restaurantes en las localidades donde se radica la empresa.

### *Cadena de Valor*

#### Actividades primarias:

Logística interna: la información y archivos de administración de cada unidad de negocio se encuentra en un sistema informático del cual una consultora externa recaba los datos y elabora informes en base a, por ejemplo, parámetros de producción, hectáreas productivas, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la unidad económica de la cervecería.

Operaciones: por un lado tiene la elaboración de cerveza artesanal y sus diferentes estilos, y el servicio de expendio de comidas y bebidas en cada uno de los locales gastronómicos y por el otro La Tregua, con la producción de leche.

Logística externa: la cerveza se distribuye directamente en sus bares y restaurantes y la producción de leche se comercializa totalmente a la marca Cremac, que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc., es decir, la leche es un producto intermedio.

Marketing y ventas: además de tener un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, sobre todo de la cervecería, se ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Para ello se diseñaron logotipo e isologotipo del grupo, se entregaron uniformes con el logo, se trabaja en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre para que la comunidad comience a dar valor al grupo y no a cada unidad.

Servicios: la empresa SAUCO tiene como principal actividad expendio de bebidas y comidas en sus diferentes restaurantes y cervecerías y la misma consiste en la atención al público en sus establecimientos, con atención a sus comensales en mesas y mostrador priorizando la calidad de sus productos.

#### Actividades secundarias:

Infraestructura: al ser un grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada y el grupo tiene un directorio. En la parte de las cervecerías hay un responsable de la producción y tres coordinadores que además ayudan con la parte administrativa. La Tregua, por su parte, tiene un responsable pero dos áreas totalmente diferentes, el tambo y la agricultura, con sus respectivos responsables. En cuanto a la administración y gestión de cada unidad, el grupo tiene tres contadoras y una abogada.

Gestión de Recursos Humanos: La Tregua tiene un plantel fijo de 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres, con rango etario de 18 a 55 años. En cuanto a la fábrica de cervezas hay 3 puestos operarios, todos hombres de 20 a 30 años y en el bar existen 20 personas, 12 mujeres y 8 hombres, entre 18 y 40 años trabajando, y un gran movimiento de personal. Los contratos laborales se rigen por los convenios de trabajo del personal agrario (UATRE) y comercio (FAECYS) respectivamente.

Tecnología: la cervecería está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. En cuanto al tambo no se cuenta con información en este aspecto.

Abastecimiento: si bien el grupo tiene buena relación con sus proveedores e instituciones del entorno, cree que una mayor relación con el medio mejorará la reputación de las unidades de negocio, dándole más prestigio como grupo al trasladar dichas cualidades o relaciones a cada unidad de negocio y su zona influyente.

Se puede decir que las actividades de operaciones como la fabricación de cervezas y el servicio de sus bares que buscan permanentemente destacarse con un estilo propio constituye

un importante aporte a la cadena de valor. Pero la mayor contribución a todo el grupo lo hace el área de marketing y ventas que hoy trabaja en su identidad como Grupo Meta para darle valor y lograr que sean reconocidos de esa forma y no como unidades de negocio individuales.

Cabe destacar que en cuanto al abastecimiento, la búsqueda de lograr que las relaciones de cada unidad de negocio sean tan buenas como la del grupo logrará también fortalecer toda la cadena de valor con vínculos firmes y mejor reputación.

### *Análisis FODA*

#### Fortalezas:

- Diversificación de unidades de negocio misión, visión y políticas de calidad claramente definidas para cada una.
- El Grupo trabaja mediante estrategias de marketing para ser conocido como tal, y no individualmente por sus unidades de negocio.
- Capacidad de sus fundadores para llevar adelante diferentes proyectos del grupo.
- Oficinas y edificios con buena estética y comodidad laboral.
- Constante evaluación del personal de las unidades de negocio, para asegurar conocimientos y herramientas necesarias para cumplir con su trabajo de forma eficiente.
- Su fábrica de cervezas está equipada con la mayor tecnología para producir.
- Cada una de sus unidades de negocio, a la par de sus competidores, cuenta con una buena posición en las localidades donde se encuentra, y en relación con sus clientes externos.
- Buena aceptación de la gente del lugar donde están radicadas sus unidades de negocio.
- En el bar Casa Negra se complementa una amplia cocina con cócteles y cerveza artesanal checa, que hacen una experiencia única en un ambiente muy amigable y sociable con buena aceptación. Esto la posiciona en un buen lugar frente a sus competidores.

#### Debilidades:

- Cada unidad de negocio se desenvuelve en entornos distintos, no es sencillo encontrar un punto en común en ellas y se tiene que realizar procesos y relaciones distintas en cada una.

-Al ser un grupo en crecimiento, no cuenta aún con un rango dentro de su rubro.

-La Tregua S.A., desarrolla sus actividades en campos arrendados, lo que podría ser un problema a futuro ya que no asegura que las condiciones actuales sigan como están.

-Sauco S.A. debe trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

#### Amenazas:

-El contexto político y social de Argentina, país en donde el grupo desarrolla la totalidad de sus actividades, tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de la organización.

-La alta competencia que tiene la cerveza artesanal, un producto muy popular, amenaza a sus unidades de negocio más importantes.

-Ciertas restricciones vigentes y otras que podrían volverse a activar en caso de que vuelva a haber brotes de Covid u otras enfermedades similares. Esto es un riesgo pensando en abrir un nuevo bar.

#### Oportunidades:

-Los bares se encuentran en localidades con mucha afluencia de gente joven que son los principales consumidores de cerveza.

-La provincia de Córdoba, donde está radicada la Tregua SA, es una de las más importantes del sector agrícola a nivel país.

#### *Matriz BCG*

Producto Estrella: no existe dentro del portafolio de productos del Grupo Meta alguno que cumpla con las características de alta participación en el mercado y con gran crecimiento, aunque la cerveza artesanal podría convertirse en tal si logra desarrollar ventajas competitivas sobre su producto frente a lo que ofrecen sus rivales. Aproximadamente el 95% del producto producido por las cervecerías artesanales del país es consumido en bares, restaurantes, cervecerías (Agencia de Noticias Ciencias de la Comunicación-UBA, 2021), es decir este sector se complementa con la gastronomía y Meta puede aprovechar que sus empresas desempeñan ambas actividades.

Producto Interrogante: el producto interrogante del Grupo Meta es la leche comercializada por La Tregua. A nivel sectorial se observa una gran cantidad de firmas, el 98%

de ellas, con una sola planta, de tamaño medio a micro, y la gran mayoría monoproductoras y que son responsables de casi el 60% de la producción. Mientras más de quinientas microempresas son responsables de tan solo el 25% de la elaboración industrial, resultan numerosas pero ineficientes (Caviglia, 2021), la Tregua puede ganar participación en este mercado logrando eficientizar sus costos o su capacidad instalada.

Producto Vaca: la cerveza artesanal elaborada por las unidades de negocio presenta características de un producto vaca ya que tiene alta cuota del mercado pero bajo crecimiento. El año 2021 fue crítico para el sector, luego de la pandemia las cervecerías quedaron con problemas de deudas, fuertes caídas en las ventas y hasta el cierre de algunas de ellas, e incluso su lenta reactivación depende de otros sectores como el turismo y la gastronomía (Agencia de Noticias Ciencias de la Comunicación-UBA, 2021).

Producto Perro: los productos de agricultura y ganadería, representan hoy para Meta un producto perro ya que tienen baja participación en el mercado y pocos ingresos debido a sus decisiones de producción y ventas.

Aquí concluye el desarrollo de todos los factores que afectan a la empresa en sí y que inciden en todo tipo de decisiones operativas, de inversión, financieras, etc.

## Marco teórico

El marco teórico compone el conjunto de material bibliográfico que sirve para definir conceptos interrelacionados que se abordan a lo largo del presente trabajo. Además, con este desarrollo, se pretende dar sustento teórico a las definiciones utilizadas tanto en el diagnóstico como para el plan de implementación a elaborar posteriormente.

### *Crecimiento empresarial*

El crecimiento es una de las etapas del ciclo de vida de las empresas que se compone de cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. En la etapa crecimiento o desarrollo se empieza a validar el modelo de negocio y se plantean objetivos a corto y mediano plazo proyectando a su vez la participación de mercado, esta fase demanda especialización, gestión, administración y control. (Advanced Network Consulting, Inc., 2017, como se citó en Padilla Martínez et al., 2018).

Bucardo Castro y otros (2015) basados en el modelo de Monge y Rodríguez (2010) vinculan las diferentes etapas de los emprendimientos y sus fuentes de financiamiento. Primero surge la idea del negocio, el emprendedor crea un prototipo y se inicia (start-up); luego si todo va bien, la empresa transita por tres fases de crecimiento cuya duración varía según sus características; desarrollo temprano (early growth), expansión y madurez. En el transcurso de esas fases, las fuentes de financiamiento van desde capital prestado por amigos, familias y capitales semillas hasta inversionistas, bancos y fusiones (Bucardo Castro et al., 2015).

Una teoría que engloba los preceptos de los autores antes mencionados es la de Goyes Noboa y otros (2020) que explica que la etapa de crecimiento es el momento en que la empresa empieza a crecer a buen ritmo, se establece y consolida en el mercado y tiene posibilidad de mejorar sus productos para ganar competitividad y mayor cuota de mercado. Además afirma que en esta etapa la financiación resulta fundamental para maximizar la capacidad competitiva, lo que pone en juego el rol de los fondos de capital privado que generalmente ofrecen mayores recursos que los fondos de capital riesgo.

### *Planificación estratégica*

En el artículo de Ore y otros (2020) se plantea el interrogante “¿Cuál es la influencia de la planificación estratégica como instrumento de gestión en la empresa?”(pág. 33) y finalmente concluye afirmando que la planificación estratégica es un proceso sistemático y



organizado, una herramienta de gestión en las empresas que pretende mejorar la toma de decisiones, y abarca cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Luego agrega que es un instrumento gerencial utilizado por las organizaciones con el objetivo de mejorar su eficiencia, a través de variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad (Ore et al., 2020).

Desde otro punto de vista, para Armijo (2011) y Willardson (2013) el planteamiento estratégico definido como herramienta de gestión empresarial, no sólo apoya la toma de decisiones sino que sirve de guía para afrontar situaciones futuras, que le permiten a la empresa adaptarse a nuevos cambios, y lograr así ser eficiente y eficaces.

A su vez Choy (2019) afirma que todas las dimensiones de la variable gestión empresarial, planeamiento, organización, dirección y control, se relacionan con la rentabilidad y la rentabilidad puede ser tomada como una medida de eficiencia. En sí, mide la eficiencia de las actividades de la empresa, y equivale a la relación entre los resultados económicos y financieros (Cabanelas, 2007).

### *Eficiencia*

Como primera aproximación, normalmente el concepto de eficiencia está ligado con la noción de eficacia, pero resulta necesario diferenciarlas por no tener el mismo significado. En cuanto a la eficacia, la mayoría de los autores concuerdan en que este concepto se refiere principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin considerar la cantidad de recursos empleados ya que solo interesa tratar de hacer las cosas lo mejor posible (Ganga Contreras et al., 2014). La eficiencia por su parte significa “lograr una productividad favorable para el negocio, es decir, obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de recursos” (Ganga Contreras et al., 2014, pág. 129).

Otros autores consideran que una empresa eficiente será, por tanto, la que obtiene más por menos lo que, lógicamente, tiene un impacto directo en la rentabilidad del negocio (Firstworkplaces, 2019).

### *Rentabilidad*

Según Zamora Torres (2008) la rentabilidad se entiende como la medida del rendimiento que producen los capitales utilizados en un período, lo que supone comparar la

renta generada y los medios utilizados para obtenerla. Así se obtiene la rentabilidad, expresada en un coeficiente o ratio financiero (Gutiérrez Janampa, J. A., & Tapia, J., 2016).

El objetivo de toda empresa desde el punto de vista económico y financiero es lograr que a mediano-largo plazo su negocio sea rentable. Para analizar rentabilidad de nuevos proyectos de inversión o negocios se recomienda usar el método del descuento del Flujo de Fondos Proyectados (FFP) que compara ingresos y egresos del proyecto con determinadas tasas de descuento e inversiones a realizar (Jaime Eslava, 2016).

Si lo que se quiere analizar es la rentabilidad de una empresa en funcionamiento se utiliza el método de los ratios financieros que se obtienen de los balances o estados financieros de la empresa. Pero también para evaluar la rentabilidad de nuevos proyectos, es decir, se basa en valores históricos y futuros (Jaime Eslava, 2016).

A modo de resumen se puede decir que en acuerdo con Ore (2020) la planificación estratégica requiere la implementación de estrategias que se controlan y evalúan en el tiempo para mejorar la eficiencia de la empresa, que a los fines de este trabajo significa obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de recursos.

También se deberá encarar ese plan desde cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control (Ore et al., 2020). Para la última etapa, la de control, se puede medir el resultado de un plan estratégico a través de los cambios en la rentabilidad de la empresa, antes y después de implementado el plan, como medida de impacto en su eficiencia (Choy, 2019).

## Diagnóstico y discusión

Como se mencionó en la introducción, Grupo Meta es una empresa en crecimiento no solo porque está expandiendo sus actividades e incorporando nuevas unidades de negocio sino también porque está buscando definir y establecer su identidad como un conjunto de organizaciones con misión, visión y objetivos únicos.

Por otra parte, se dijo que el crecimiento económico de una empresa o grupo trae consigo algunos problemas de decisión ya sea de necesidad de inversión, o de adquirir más recursos como de desarrollar una nueva línea de productos, o abrir una unidad de negocios.

La planificación estratégica para el caso del Grupo Meta, toma especial relevancia al ser éste un conjunto de empresas nuevas, en pleno crecimiento, con constantes proyectos nuevos y en la búsqueda de la identidad corporativa. Como toda organización, las empresas que componen el Grupo Meta buscan maximizar su rentabilidad con el mejor uso de los recursos, en otras palabras buscan ser eficientes además de exitosas y como se explicó la eficiencia se puede medir a través de la rentabilidad.

Entonces, como se verá en el próximo apartado la propuesta tendrá como principal objetivo mejorar la rentabilidad del grupo a través de la optimización de la eficiencia de sus empresas que será el fin principal del plan estratégico a abordar. Para poder indagar sobre la rentabilidad del grupo, se analizó los Estados Contables (EECC) de las firmas La Tregua SA y SAUCO SA y se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1:

### *Análisis de la rentabilidad de La Tregua SA*

EMPRESA INDICADOR	LA TREGUA SA		
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Rentabilidad sobre el PN	0,17	0,22	0,19
Rentabilidad Económica	0,20	0,04	0,10
Rentabilidad Financiera	0,14	0,13	0,12
% Rentabilidad interanual		31%	-14%

Fuente: elaboración propia en base a los EECC de La Tregua SA.

Tabla 2:  
Análisis de la rentabilidad de SAUCO SA

EMPRESA INDICADOR	SAUCO SA		
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Rentabilidad sobre el PN	0,04	0,03	-1,77
Rentabilidad Económica	0,05	-0,25	-0,57
Rentabilidad Financiera	0,02	0,02	-0,35
% Rentabilidad interanual		-20%	-5846%

Fuente: elaboración propia en base a los EECC de SAUCO SA.

Puede observarse que ambas empresas sufrieron una reducción considerable en su rentabilidad en el año 2020, cuya principal causa fueron las restricciones impuestas a raíz de la aparición del Covid-19. Por un lado, La Tregua SA incrementó sus ventas del año 2019 al 2020 de casi \$ 24.000.000 a poco más de \$ 27.000.000, por lo que indagando un poco más en los Estados de Situación Patrimonial (ESP) puede observarse que el Activo total se incrementó fruto de un fuerte aumento en el Rubro Bienes de Cambio por los Activos Biológicos en crecimiento, es decir, los animales de la actividad ganadera. Ya se dijo que éstos son un producto de baja participación y crecimiento (perro) por ello la empresa podría considerar la factibilidad de explotar tal actividad haciendo uso de su capacidad ociosa.

Por otra parte, en el caso de SAUCO SA fue mayor el impacto ya que como pudo verse en los Estados de Resultados (ER) de los años 2019 y 2020 las ventas se redujeron al menos de la mitad, ya que el rubro gastronómico fue uno de los más afectados por la pandemia. Sin embargo, la empresa fundada en 2011 ya tiene 10 años en funcionamiento y el entorno le ofrece algunas oportunidades de expansión y crecimiento fruto de la propia reactivación postpandemia de la economía y que podría aprovechar de manera eficiente con un plan estratégico.

En el mismo sentido, sería favorable aprovechar las actividades de operaciones como la fabricación de cervezas y el servicio de sus bares que por destacarse con un estilo propio constituye un importante aporte a la cadena de valor. Esto se puede lograr con acciones tales como el análisis de los recursos disponible y las capacitaciones al personal.

Otro aspecto que el Grupo debe aprovechar estratégicamente es el desarrollo de identidad corporativa que también le traerá mejores condiciones comerciales con los proveedores que forman la cadena de abastecimiento de su empresa.

## Propuesta

Tal como se mencionó en el apartado precedente y debido a los problemas detectados tanto en el análisis de situación como en el diagnóstico de los EECC, resulta necesario llevar adelante una propuesta superadora para la gestión del Capital de Trabajo de la empresa. Para poder trabajar sobre la misma, se fijan los siguientes objetivos:

### *Objetivo general*

Incrementar la rentabilidad del Grupo Meta un 10% anual sobre la del año 2019, a partir del cierre del ejercicio 2023 a través de una serie de estrategias para mejorar la eficiencia.

Se considera que este objetivo es alcanzable ya que se estudió la evolución de las empresas del Grupo Meta y mostraron capacidad de generar ingresos de sus actividades actuales además de tener potencial para crecer y expandirse. La meta del 10% interanual se estableció según el promedio anual (2018 a 2020) de variación de la rentabilidad de la empresa La Tregua SA cuya actividad no se vio sesgada en el año 2020 por la pandemia.

### *Objetivo específicos*

- Aumentar en un 100% el posicionamiento de la imagen corporativa del Grupo a través de una campaña que logre el reconocimiento como tal de la totalidad de sus clientes actuales, en el plazo de un año.

Este objetivo es posible ya que el área de marketing de la empresa viene trabajando en ello y los recursos tecnológicos actuales permiten poner en marcha campañas de rápido y alto impacto.

- Incrementar un 30% interanual las ventas de la firma SAUCO SA. (cervezas y servicios de bar) a partir del ejercicio 2023, a través de estrategias operativas.

La meta de crecimiento de un 30% interanual para la venta de cervezas se basa en que la empresa fue capaz de incrementar sus ventas en un 50% entre el año 2018 y 2019 y la estrepitosa caída de las ventas del 2020 se debió a un factor totalmente ajeno a sus operaciones.

- Elevar los ingresos por ventas de la explotación de la actividad agrícola-ganadera de la firma La Tregua SA., un 50% respecto al año 2019 en un plazo máximo de tres años.

Esta meta es viable y conveniente ya que la empresa La Tregua posee la infraestructura y los activos biológicos para poder explotar la actividad agrícola-ganadera. Si pone en marcha todos esos recursos que hoy tiene ociosos sin duda alguna aportaría a mejorar radicalmente la eficiencia de todo el grupo, a través del óptimo aprovechamiento de los mismos.

#### *Alcance*

El plan se implementará en todas las áreas gerenciales y operativas de las empresas La Tregua SA y SAUCO SA, en las oficinas administrativas situadas en la ciudad de Villa del Rosario, provincia de Córdoba. La propuesta se aplicará desde julio del 2022 durante un año.

#### *Recursos*

Para implementar el plan se requerirán algunos recursos tangibles tales como una oficina para el área de gerenciamiento y administración, las cuales están incluidas en las instalaciones edilicias de la empresa. En segundo lugar, el equipo mobiliario instalado en dichas oficinas, que incluyen escritorios, sillas, sillones, artículos de librería, computadoras, impresoras y router con servidor de internet. Los recursos intangibles necesarios serán software de gestión administrativa y contable actualizado y en buen funcionamiento, paquete de Office en cada computadora, planillas de cálculo, además de servicios como luz y conexión a internet.

Los recursos humanos deberán involucrarse como intangible imprescindible, la fuerza de trabajo del personal, en especial del directorio y encargados del área de Administración y Finanzas quienes coordinarán y controlarán la ejecución del plan y los asesores contables y jurídicos externos quienes brindaran soporte desde sus respectivas profesiones.

El total estimado como inversión inicial a realizar en junio 2022 (momento 0) para implementar la propuesta es de \$ 403.559 por recursos materiales y \$ 6.072.412 por intangibles, detallado en Anexo 1. Como las dos empresas principales tienen capital de trabajo disponible, no será necesario recurrir a fuentes de financiamiento externas para afrontar la inversión.

Tabla 3:

#### *Capital de Trabajo del año 2020*

<i>AÑO 2020</i>	<i>SAUCO</i>	<i>LA TREGUA</i>
ACTIVO CTE	\$ 7.543.382,06	\$ 54.656.581,81
PASIVO CTE	\$ 7.027.589,33	\$ 37.616.801,96
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 515.792,73</b>	<b>\$ 17.039.779,85</b>

Fuente: elaboración propia en base a los EECC.

El Valor Actual Neto del proyecto de implementación es de \$ 10.954.099,04, para un plazo de 5 años tomando una tasa de descuento del 48% que es la ofrecida por el Banco Nación para plazos fijos ya que no se encontró otra alternativa mejor en las opciones de inversión para pymes, en otras entidades financieras. Dado este resultado se puede decir que es un proyecto rentable. El ROI es de 50% lo que reafirma que el proyecto aportará rentabilidad al grupo, de \$ 0,50 por cada peso invertido.

### *Acciones*

La propuesta constará de las siguientes etapas:

1. Desarrollo de la misión y visión estratégica y valores organizacionales.

El plan estratégico comenzará con la definición de la misión, la visión y los valores para el Grupo Meta, paso fundamental para poder ir desarrollando la identidad del grupo.

Los gerentes de las empresas integrantes del Grupo Meta deberán trabajar en el desarrollo de misión, visión y valores que identificarán al grupo, con la asesoría de un profesional de la Administración de Empresas. Se sugiere entonces, como futuro profesional, los siguientes aspectos para definir:

**Misión:** proveer a los clientes de productos alimenticios de buena calidad y a precios accesibles con la seguridad de que fueron elaborados con los máximos estándares.

**Visión:** ser el grupo empresarial más competitivo del mercado, con productos de excelencia enfocados en la satisfacción del cliente. Lograr la máxima rentabilidad para nuestros accionistas a través de la eficiencia de nuestros procesos. Crear un ambiente laboral confortable para que nuestros colaboradores puedan dar lo mejor de sí.

**Valores:**

- Elaborar productos sustentables con procesos basados en el cuidado del medio ambiente y cooperar de manera responsable con nuestra sociedad.
- Innovar permanentemente en el desarrollo de nuestros productos y procesos para lograr la máxima eficiencia y calidad, siempre.
- Perfeccionar continuamente nuestros procesos de trabajo mediante la capacitación constante de nuestros colaboradores y un cálido ambiente laboral.

- Brindar servicios a nuestros clientes ligados no sólo con la venta del producto sino con la escucha activa de sus necesidades basadas en el respeto y soluciones a la medida.

Plazo: 1 mes. Responsables: Gerente General y Lic. en Administración de Empresas.

Costo: \$ 1.161.459. Ver detalle en anexo 1.

## 2. Campaña de difusión de identidad del grupo

El Gerente General del grupo deberá idear conjuntamente con el del área de Marketing una campaña para difundir la identidad del grupo que llegue al 100% de sus clientes actuales.

Los recursos a utilizar serán, por un lado, WhatsApp business con listas de difusión a los celulares proporcionados por cada cliente y por el otro, publicidades de Facebook e Instagram, adecuadamente segmentadas para el público de destino y de acuerdo a un presupuesto estipulado en conjunto con el área administrativa. Se busca con esta campaña difundir publicaciones y anuncios con flyers que muestren el nombre del grupo y su identificación: logo e isologotipo ya desarrollados por área de marketing para tal fin.

Cabe aclarar que todas las campañas y comunicaciones que haga Meta desde ese momento en adelante lo hará con su identidad como grupo.

Plazo: 2 meses. Responsables: Gerente General y encargado de las áreas de marketing y administración, de cada empresa o del grupo

Costo: \$ 708.000. Ver detalle en anexo 1.

## 3. Implementación de estrategias para incrementar ventas

Esta etapa se hará por separado para las dos empresas con el fin de determinar las estrategias adecuadas para cada producto.

### 3.1. Bares y cervecerías

Para poder recuperar el nivel de ventas que tenía SAUCO SA se sugiere implementar dos estrategias:

a) Competitiva de diferenciación: se persigue este tipo de estrategia, para obtener una diferencia respecto a sus competidores en cuanto a sus productos como a la atención y servicio al cliente. El mercado ofrece oportunidades de crecimiento que SAUCO está en



condiciones de aprovechar, para ello necesitará afianzar sus acciones de marketing y mejorar el tiempo y el alcance de los envíos a domicilio. Para ello podrá utilizar encuestas o entrevistas a sus clientes actuales y potenciales para determinar necesidades insatisfechas y desarrollar productos y servicios que las satisfagan.

b) Campañas de marketing basadas en el uso de tecnologías actuales y nuevas formas de consumo. Puede desarrollar una app para pedidos “take away” o sólo para llevar, o para leer el menú de sus restaurantes, o simplemente reservar y hacer fila virtualmente. Para mejorar la atención y experiencia puede implementar los sistemas de Chatbot y también agilizar las compras y reservas. Para ello necesitará de los servicios de un desarrollador web que habilite tales opciones y las ponga a punto para su uso, además de capacitar a los empleados a cargo de recopilar la información que surja de los nuevos canales de ventas implementados.

Recomendación: este tipo de campaña tiene como meta convertir al cliente en promotor de la marca. Para desarrollar esta táctica es necesario recopilar testimonios de opiniones y experiencias de clientes satisfechos para difundirlas entre los clientes potenciales a través de canales offline u online (sitio web, Redes Sociales, WhatsApp).

Plazo: 6 meses. Responsables: Encargado de las áreas de marketing y administración, de cada empresa o del grupo. Desarrollador web. Vendedores.

Costo: \$ 1.560.000. Ver detalle en anexo 1.

### 3.2.Productos agrícolas y ganaderos

La Tregua S.A utilizará una estrategia de crecimiento basada en enfocar sus esfuerzos para mejorar su posicionamiento en el mercado actual con sus productos actuales, utilizando la penetración de mercado para lograrlo. Para ello, se deberá elaborar un plan estratégico para proyectar un incremento en las ventas de un 50%, de los productos ganaderos listos para su comercialización, aquellos que no están destinados exclusivamente a la producción de leche, y cuáles son los potenciales clientes. De acuerdo al ciclo productivo el plan no puede ser menor a 5 años.

Este estudio requerirá del análisis del Gerente General en conjunto con el del área de producción de la firma que evaluarán la combinación de productos más adecuada de acuerdo a cada temporada del año para proyectar ingresos y costos y evaluar la factibilidad de lograr un crecimiento en las ventas de un 50% respecto al año 2019.

Plazo: 6 meses. Responsables: Gerente General y de producción.

Costo: \$ 1.872.000. Ver detalle en anexo 1.

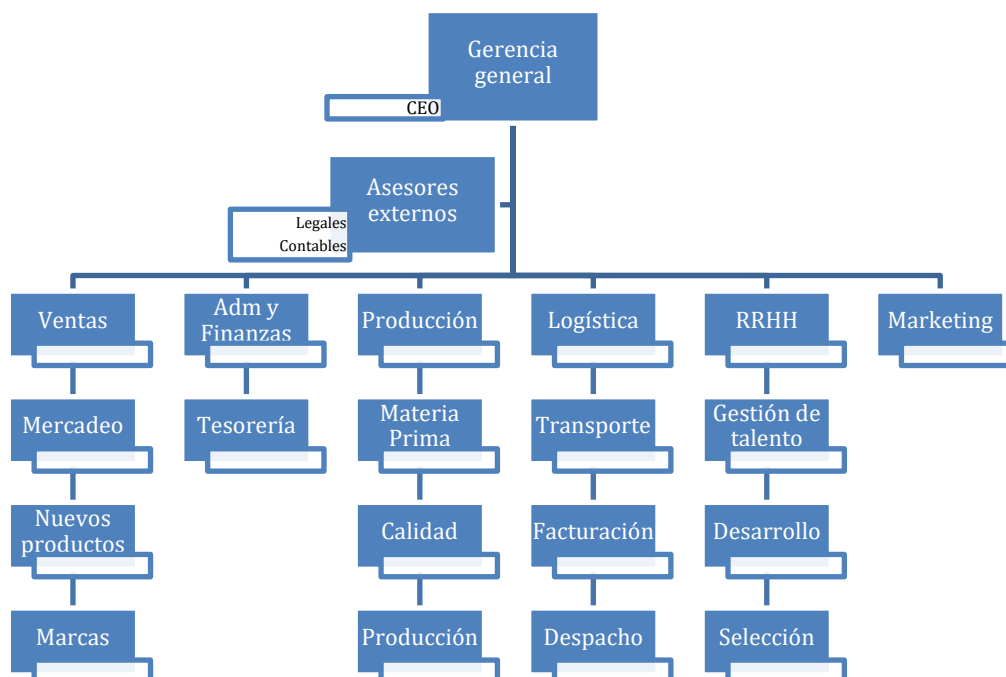
#### 4. Mejoras en la organización

Esta acción se podrá realizar simultáneamente con el resto de las acciones y requerirá de las siguientes tácticas:

- a) Definir el organigrama del grupo: para determinar una gerencia general y las diferentes áreas comunes a las empresas integrantes, tal como el que se propone a continuación:

Figura 2:

*Organigrama*



Fuente: elaboración propia

- b) Fijar un sistema de comunicación interna que permita que la información fluya por toda la corporación sin ruidos ni limitaciones, a través de los medios más utilizados hoy: WhatsApp, correo electrónico y repositorio on line de documentación. Estos dos últimos serán a través de los servicios de Google hasta tanto el grupo desarrolle su propia web y pueda utilizar correos con el dominio de la misma y canales de comunicación intranet.

- c) Elaborar manuales de procesos y de puestos: estas dos herramientas son indispensables para eficientizar los procesos productivos, de administración, de ventas, entre otros y para el correcto reclutamiento y entrenamiento del personal.
- d) Capacitar al personal: se deberán planificar capacitaciones anuales en las áreas operativas del grupo como así también para las de venta y administración. Las capacitaciones se programarán por área y consistirán en talleres teóricos y prácticos sobre los procedimientos y técnicas de cada sector de la empresa a cargo de sus encargados y los especialistas que sean necesarios, por ej: técnico en seguridad e higiene, lic, en administración, contador, etc. El objetivo de esta tarea es maximizar el rendimiento del personal y lograr un ambiente laboral adecuado.

Plazo: 6 meses. Responsables: para las tareas a, b y c, Gerente General y de Recursos Humanos. Para la tarea d, Gerente de Producción y de Recursos Humanos.

Costos: \$ 5.222.448. Ver detalle en anexo 1.

## 5. Evaluación y control

Se sugiere evaluar los resultados de la implementación del plan de manera semestral y de acuerdo a los parámetros establecidos en el próximo apartado.

Plazo: 2 meses

Responsables: Gerente General y Lic. en Administración de Empresas.

Costo: \$ 1.672.918. Ver detalle en anexo 1.

VAN \$10.954.099,04

$$\text{ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSIÓN INICIAL}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}} = 50\%$$

Los meses de cada acción y los plazos se reflejan en el siguiente diagrama:

Figura 1:

*Diagrama de Gantt*

<b>Etapa</b>	<b>jul-22</b>	<b>ago-22</b>	<b>sep-22</b>	<b>oct-22</b>	<b>nov-22</b>	<b>dic-22</b>	<b>ene-23</b>	<b>feb-23</b>	<b>mar-23</b>	<b>abr-23</b>	<b>may-23</b>	<b>jun-23</b>
Definición de la misión, la visión y los valores	■	■	■									
Campaña de difusión de identidad del grupo		■	■	■	■							
Implementación estrategias de ventas SAUCO SA				■	■	■	■	■	■	■		
Implementación de estrategias de ventas La Tregua S.A.				■	■	■	■	■	■	■		
Mejoras en la organización							■	■	■	■	■	■
Evaluación							■	■				■

Fuente: elaboración propia.

## Evaluación

Los resultados de implementación del plan estratégico propuesto se evaluarán de acuerdo a los criterios establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 4:

### Evaluación del plan de implementación

Acción	Herramienta de medición	Resultado	Valor
Definición de la misión, la visión y los valores del Grupo Meta	Encuesta a los miembros de la organización	Los miembros desconocen misión, visión y valores.	Malo
		Los miembros conocen misión, visión y valores.	Bueno
		Los miembros conocen misión, visión y valores y se identifican con ellos	Excelente
Campaña de difusión de identidad del grupo	Encuesta a clientes	Los clientes siguen sin identificar al grupo	Malo
		Los clientes identifican al grupo	Bueno
Implementación de estrategias de ventas Saucó S.A.	Ingresos por ventas de la empresa	Las ventas no se incrementan	Malo
		Se mantiene el nivel de ventas	Bueno
		Mejora el nivel de ventas	Excelente
Implementación de estrategias de ventas La Tregua S.A.	Ingresos por ventas de la empresa	No se logra penetrar al mercado	Malo
		Penetra en el mercado y comienza a tener ventas	Bueno
		Las ventas alcanzadas son las esperadas	Excelente
Mejoras en la organización	Evaluación general de organigrama, manuales y encuestas a colaboradores	Las empresas siguen una organización individual	Malo
		Se logró un organigrama como grupo	Bueno
		El grupo tiene una estructura organizacional con manuales, canales de comunicación y sistemas de capacitación	Excelente
Evaluación	Nuevo análisis FODA y cadena de valor	No hubo cambios significativos	Malo
		Se logró mejoras en cada empresa	Bueno
		Se lograron los objetivos para el Grupo Meta	Excelente

Fuente: elaboración propia.

Los criterios de evaluación se establecieron en función a los objetivos de cada acción.

## Conclusión

El Grupo Meta es un claro caso de un grupo de empresas que se encuentra en crecimiento, si bien sus organizaciones fueron creadas hace pocos años, el entorno al cual pertenecen les ofrece ciertas oportunidades que no pueden desaprovechar. Además poseen algunas fortalezas tales como la relación con proveedores, clientes y otras instituciones de su sociedad cuyos vínculos pueden aprovecharse para potenciar su imagen corporativa y el prestigio del grupo.

Como ya se dijo, el crecimiento económico de una empresa o grupo provoca algunas necesidades como las de responder a nuevas demandas del mercado, invertir en capital de trabajo y/o reorganizar la estructura productiva. Pero para que ese crecimiento no sólo sea una mejora en el funcionamiento de la capacidad instalada, se debe lograr un aumento en la eficiencia. La pérdida de eficiencia derivada del crecimiento del Grupo Meta es la principal problemática planteada en este reporte de caso. Lo que se plantea es que si la corporación está en plena expansión puede aprovechar las ventajas competitivas para mantenerse en el mercado o ganar mayor participación mediante el mayor aprovechamiento de la capacidad instalada y de sus recursos al menor costo posible, es decir, sin perder eficiencia.

Es allí donde entra en juego la planificación estratégica, como herramienta para aumentar o potenciar la eficiencia de una organización en pleno crecimiento. Esta técnica se basa en planificar mediante estrategias óptimas para tomar decisiones y ejecutar acciones fundamentales que den forma y guíen a la organización, lo que ella hace con sus recursos, y por qué lo hace. Además, produce beneficios derivados de la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que refuerza la eficiencia productiva y mejora la calidad de vida y trabajo para todos los miembros y también ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

Y ese es el objetivo general de la propuesta que forma parte del plan de implementación del presente reporte de caso: incrementar la rentabilidad del Grupo Meta un 10% anual sobre la rentabilidad del año 2019, a partir del cierre del ejercicio 2023. Para ello se utilizará una serie de estrategias que permitan mejorar la eficiencia del grupo mientras éste crece, no sólo mediante la potenciación de su imagen corporativa sino también a través del incremento de las ventas de la empresa SAUCO y el aumento de ingresos por la explotación de la actividad ganadera de la firma La Tregua. Eso no es ni más ni menos que una planificación estratégica basada en técnicas de gestión empresarial, planeamiento, organización, dirección y control que

toman la rentabilidad como medida de eficiencia, entonces puede concluirse que si se logra incrementar la rentabilidad del Grupo Meta se consigue optimizar también su eficiencia.

Las herramientas de análisis utilizadas en este trabajo, como los antecedentes y el plan de implementación son válidos para las empresas que al igual que Meta se encuentren en proceso de expansión, ya que como se dijo el crecimiento económico de una empresa suele traer ciertas problemáticas comunes. Sin embargo, cabe mencionar que un tema no planteado en este reporte de caso es el análisis financiero del proyecto. Si bien se confeccionó un flujo de fondos y se calcularon el VAN y la TIR del proyecto, no se llegó a profundizar en las alternativas de financiación para llevar adelante el plan, ya sea por fuentes financieras externas o la posibilidad de hacerlo a través del aporte de sus socios. Esto se debió simplemente a que no estuvo dentro del alcance de este trabajo pero se recomienda analizar dicho punto previo a tomar la decisión de ejecución de la propuesta ya que las PyMes de nuestro país padecen de ciertas limitaciones para acceder al mercado financiero en la actualidad.

### *Recomendaciones*

La planificación estratégica abarca a toda la organización por lo cual no puede hacerse de manera aislada. Un profesional en Administración de Empresas puede idear y liderar el proceso de implementación de este tipo de planes pero se recomienda trabajar de manera mancomunada no sólo con los altos mandos y mandos medios en su caso, sino también con profesionales contables como también de otras disciplinas, tales como abogados, especialistas en mercadeo y marketing, analistas y programadores, entre otros.

Se abre la posibilidad de indagar sobre la planificación estratégica aplicada a un grupo de empresas con todo lo que ello implica: alinear misión, visión, objetivos y estrategias en función a cada miembro y al grupo en sí.

También se podrán incluir en el plan estratégico algunas cuestiones que por exceder el alcance de este trabajo no se mencionaron anteriormente tales como la aplicación de tecnología de la información o inteligencia artificial para mejorar los procesos y los objetivos de negocios sustentables vinculados a ideas de negocio con triple impacto.

Se recomienda también respetar los mecanismo de evaluación y control como así también adecuar el plan de implementación para poder aplicarlo en un horizonte temporal mayor al planteado en este trabajo ya que el proceso de crecimiento de una empresa puede durar mucho más que el plazo planteado.

Entonces, las empresas que se encuentren en similar situación que el Grupo Meta en cuanto a sus perspectivas de desarrollo pueden tomar el plan propuesto como puntapié inicial para planificar de manera estratégica su crecimiento mediante las acciones planteadas, el uso de las estrategias sugeridas y en el alcance establecido pudiendo adecuarlo a su necesidad y considerar el análisis de fuentes de financiamiento que como ya se dijo fue un tema no tomado en este trabajo por excederse del alcance.



## Bibliografía

- Agrofy News. (2019). Cronología de las retenciones en Argentina: un repaso desde su origen en 1862. Agrofy News. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/>
- Bucardo Castro et al. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98-107.
- Cabanelas, J. (2007). Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad. Lima.
- Choy, W. (2019). Gestión empresarial y su influencia en la rentabilidad de la empresa Dynamo group. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- FAECYS. (2016). Informe sobre la evolución del sector supermercadista Argentino.
- Firstworkplaces. (12 de Agosto de 2019). Blog First Work Places. Obtenido de <https://blog.firstworkplaces.com/>: <https://blog.firstworkplaces.com/la-importancia-de-las-3e-en-tu-negocio>
- Ganga Contreras et al. (2014). El concepto de eficiencia organizativa. *Lider*, 126-150.
- Gutiérrez Janampa, J. A., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revistas de investigación de valor contable*, 3(1), 9-30. doi:<https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>
- IES SIGLO 21. (2022). GRUPO META.
- Jaime Eslava, J. (2016). La rentabilidad: análisis de costes y resultados. ESIC.
- Jaimovich, M. (3 de Abril de 2020). Precios al alza: cómo impactan las retenciones al sector agropecuario. Infobae. Recuperado el 9 de Mayo de 2022, de <https://www.iprofesional.com/economia/312687-precios-al-alza-como-impactan-las-retenciones-al-sector-agropecuario>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (20 de Diciembre de 2020). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar).

Obtenido de Gastronomía y turismo muestran signos de recuperación

Ministerio de Desarrollo Productivo. (07 de Abril de 2022). [Argentina.gob](http://Argentina.gob). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-y-nuevas-canastas-de-precios-cuidados>

Ore et al. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas:

Revisión Bigligráfica. *Pakamuros*, 8(4), 31-44.

Palmisano, T. (2012). *Tierras de alguien. Una propuesta de análisis sobre las transformaciones*

económico-productivas en la actividad agropecuaria bonaerense durante los albores del siglo XXI. Buenos Aires: UBA.

Sastre Peláez, F. L. (2006). *La empresa es su resultado - El beneficio editorial y la contabilidad*

del conocimiento.

Suárez de Vivero, J. (1999). *Manual Práctico Laboral. Información Jurídica Inteligente*, Cap.

IX. Obtenido de <https://vlex.es/vid/problematika-grupo-empresas-114854>

Tito Huamaní, P. L. (2003). *Sistemas de Biblioteca y Biblioteca Central*. Recuperado el 9 de

Mayo de 2022, de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/>: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/>

Toloie-Eshlaghy, A. &. (2011). Classification of Customers´behavior in selection of the

restaurant with use of neural network. *European Journal of Economics, Finance and*, Tomo 38.

World Economic Forum. (20 de Octubre de 2020). [weforum.org](http://weforum.org). Obtenido de

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

## Anexos

### *Anexo 1: Costos de implementación del plan*

Recursos materiales					Intangibles	
Equipo	Cant	Costo	Total	Fuente	Cto	
Escritorio	2	\$25.000	\$50.000	Mercado Libre		Sueldos y cargas sociales \$3.861.000
Sillón	2	\$15.500	\$31.000	Mercado Libre		Honorarios \$1.157.188
Sillas	2	\$17.000	\$34.000	Mercado Libre		Capacitaciones \$1.050.000
Pc	2	\$75.000	\$150.000	Mercado Libre		Gastos publicidad y marketing \$3.000
Lic Office	2	\$38.000	\$76.000	Microsoft		Gastos administrativos \$1.224
Impresoras	1	\$50.000	\$50.000	Mercado Libre		
Router	1	\$8.000	\$8.000	Mercado Libre		
<b>Instalación servicios</b>						
Internet	1		\$4.559,00	I-plan		
					<b>Total</b>	<b>\$6.475.971</b>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2: Flujo de Fondos proyectado

FLUJO DE FONDOS PRIMER AÑO													
CONCEPTOS	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	total
<b>INGRESOS</b>													
Ventas La Tregua SA	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 230.886	\$ 2.770.636
Ventas SAUCO SA	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 576.059	\$ 6.912.714
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 806.946</b>	<b>\$ 9.683.349</b>
<b>EGRESOS</b>													
<b>Costos implementación del plan</b>													
Sueldos y cargas sociales	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 643.500	-\$ 7.722.000
Honorarios	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 192.865	-\$ 2.314.377
Capacitaciones	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 175.000	-\$ 2.100.000
Gastos de publicidad	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 6.000
Gastos administrativos	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 204	-\$ 2.448
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 1.012.069</b>	<b>-\$ 12.144.825</b>
<b>Amortizaciones</b>													
Muebles y útiles													-\$ 40.356
													-\$ 40.356
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 205.123</b>	<b>-\$ 245.479</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -												
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 2.501.831</b>												

Fuente: elaboración propia.

<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADO</b>						
<b>CONCEPTOS</b>	<b>Año 2022/2023</b>	<b>Año 2023/2024</b>	<b>Año 2024/2025</b>	<b>Año 2025/2026</b>	<b>Año 2026/2027</b>	<b>totales</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas La Tregua SA	\$ 2.770.636	\$ 3.878.890	\$ 5.430.446	\$ 7.602.624	\$ 10.643.674	\$ 30.326.269
Ventas SAUCO SA	\$ 6.912.714	\$ 9.677.799	\$ 13.548.919	\$ 18.968.487	\$ 26.555.882	\$ 75.663.801
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 9.683.349</b>	<b>\$ 13.556.689</b>	<b>\$ 18.979.365</b>	<b>\$ 26.571.111</b>	<b>\$ 37.199.555</b>	<b>\$ 105.990.070</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos implementación del plan</b>						
Sueldos y cargas sociales	-\$ 7.722.000	-\$ 10.038.600	-\$ 13.050.180	-\$ 16.965.234	-\$ 22.054.804	-\$ 69.830.818
Honorarios	-\$ 2.314.377	-\$ 3.008.690	-\$ 3.911.297	-\$ 5.084.686	-\$ 6.610.091	-\$ 20.929.140
Capitaciones	-\$ 2.100.000	-\$ 2.730.000	-\$ 3.549.000	-\$ 4.613.700	-\$ 5.997.810	-\$ 18.990.510
Gastos de publicidad	-\$ 6.000	-\$ 7.800	-\$ 10.140	-\$ 13.182	-\$ 17.137	-\$ 54.259
Gastos administrativos	-\$ 2.448	-\$ 3.182	-\$ 4.137	-\$ 5.378	-\$ 6.992	-\$ 22.138
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 12.144.825</b>	<b>-\$ 15.788.272</b>	<b>-\$ 20.524.754</b>	<b>-\$ 26.682.180</b>	<b>-\$ 34.686.834</b>	<b>-\$ 109.826.864</b>
<i>Amortizaciones</i>						
Muebles y útiles	-\$ 40.356	-\$ 40.356	-\$ 40.356	-\$ 40.356	-\$ 40.356	-\$ 40.356
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 2.501.831</b>	<b>-\$ 2.271.939</b>	<b>-\$ 1.585.745</b>	<b>-\$ 151.425</b>	<b>\$ 2.472.366</b>	<b>-\$ 3.877.150</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 865.328	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 2.501.831</b>	<b>-\$ 2.271.939</b>	<b>-\$ 1.585.745</b>	<b>-\$ 151.425</b>	<b>\$ 1.607.038</b>	

Fuente: elaboración propia.

Los ingresos de julio del 2022 a junio del 2023 se calcularon como un 10% sobre la rentabilidad del año 2019 de ambas empresas y se estima un incremento anual del 40% en base a los índices de inflación publicados por INDEC.

En cuanto al costo del primer año se detalla en el siguiente anexo, y el incremento anual se estimó en un 30% por los efectos inflacionarios pero esperando que a su vez se reduzcan por mejoras en la eficiencia productiva y de gestión.

*Anexo 3: Detalle de costos del primer año*

Acción	Recursos utilizados	Costo Promedio Mensual	Fuente	Plazo en meses	Total
Definición de la misión, la visión y los valores del Grupo Meta	Sueldo y cargas soc. gte gral La Tregua	\$ 260.000	Glasdoor	1	\$ 1.031.459
	Sueldo y cargas soc. gte gral SAUCO	\$ 260.000	Glasdoor		
	Honorarios Lic. en Adm de Empresas	\$ 511.459	CPCE Cba		
Campaña de difusión de identidad del grupo	Sueldo y cargas sociales gerente marketing.	\$ 130.000	Glasdoor	2	\$ 604.000
	Sueldo y cargas sociales gerente administración.	\$ 169.000	Glasdoor		
	Whatsap business	\$ -	Whatsap		
	Facebook/Instagram	\$ 3.000	Facebook según tipo de campaña		
Implementación estrategias de ventas SAUCO SA	Sueldo y cargas sociales gerente marketing.	\$ 130.000	Glasdoor	6	\$ 3.198.000
	Sueldo y cargas sociales gerente administración.	\$ 169.000	Glasdoor		
	Desarrollador web	\$ 130.000	Glasdoor		
	Vendedores	\$ 104.000	FAECYS		
Implementación de estrategias de ventas La Tregua S.A.	Sueldo y cargas sociales gerente producción	\$ 169.000	Glasdoor	3	\$ 1.014.000
	Sueldo y cargas sociales gerente administración.	\$ 169.000	Glasdoor		
Mejoras en la organización	Sueldo y cargas soc. Gte Gral	\$ 260.000	Glasdoor	6	\$ 4.754.448
	Sueldo y cargas soc. Gte RRHH	\$ 182.000	Glasdoor		
	Paquete Google Workplace	\$ 408	Google		
	Capacitaciones	\$ 350.000			
Evaluación	Sueldo y cargas sociales gerente general	\$ 260.000	Glasdoor	2	\$ 1.542.918
	Honorarios del Lic en Adm de Empresas	\$ 511.459	CPCE Cba		
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 12.144.824,66</b>

Fuente: elaboración propia.