



**Planificación estratégica como proceso de mejora y aumento de rentabilidad en cada unidad de negocio de Grupo Meta.**

---

**Licenciatura en Administración**

**Ballatore, Angelo**

**37482571**

**VADM10390**

**Tutor: Vittar Carlos**

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se desarrollará un plan estratégico para aplicar en las unidades de negocio de la empresa Grupo Meta. El objetivo del plan se centra en implementar buenas prácticas manufactureras mediante una capacitación, implementación de un software y un sistema de trazabilidad en todas las unidades de negocio, y así obtener mejor rentabilidad, posicionarse más alto en el mercado, aumentar la identidad dentro de cada rubro, mejorar la calidad de los productos y, sobre todo, realizar todo esto teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente. Luego de un análisis de la empresa, las unidades de negocio y la demanda del mercado, se concluyó que el proyecto es rentable y se poseen todas las herramientas para llevarlo a cabo.

## **Abstract**

In the following case report, a strategic plan will be developed to be applied in the business units of the Grupo Meta company. The objective of the plan focuses on implementing good manufacturing practices through a training, a software implementation and a traceability system in all business units and thus obtain better profitability, a higher position in the market, increase identity within each item, improve the quality of the products and, above all, deploying this plan keeping in mind a caring for the environment. After an analysis of the company, the business units and the market demand, it was concluded that the project is profitable and has all the tools to carry it out.

### Palabras clave

Planificación – Estrategia – Buenas prácticas manufactureras – Software - Trazabilidad  
Medio ambiente – Contaminación cruzada – Rentabilidad – Higiene – Calidad

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de situación</b>	<b>7</b>
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	8
<i>Cinco Fuerzas de Porter.</i>	12
<b>Análisis interno</b>	<b>17</b>
<i>Cadena de Valor.</i>	17
<i>Matriz FODA.</i>	21
Tabla 1: Matriz FODA	21
<b>Análisis específico</b>	<b>22</b>
<i>Matriz BCG.</i>	22
Tabla 2: Matriz BCG	22
<b>Marco teórico</b>	<b>23</b>
<b>Diagnóstico y discusión</b>	<b>26</b>
<b>Justificación del problema</b>	<b>26</b>
<b>Conclusión diagnóstica</b>	<b>27</b>
<b>Propuesta</b>	<b>28</b>
<b>Plan de implementación</b>	<b>29</b>
<i>Objetivo general.</i>	29
<i>Objetivos específicos.</i>	29
<b>Alcance</b>	<b>30</b>
<i>Plan de acción 1: Capacitación.</i>	30
Tabla 3: plan de acción 1.	31
<i>Plan de acción 2: implementación de un software (ERP).</i>	32
Tabla 4: plan de acción 2.	34
<i>Plan de acción 3: sistema de trazabilidad RFID.</i>	36
Tabla 5: plan de acción 3.	37
<b>Análisis financiero</b>	<b>38</b>
Tabla 6: Análisis ROI.	38
Tabla 7: valor actual Neto.	38
Tabla 8: TIR.	38
<b>Diagrama Gantt. Anexo 14</b>	<b>39</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>39</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>42</b>
<b>Anexos</b>	<b>47</b>

Anexo 1	47
Anexo 2	48
Anexo 3	49
Anexo 4	49
Anexo 5	50
Anexo 6	51
Anexo 7	54
Anexo 8	56
Anexo 9	61
Anexo 10	64
Anexo 11	67
Anexo 12	68
Anexo 13	73
Anexo 14	74

### **Índice de tablas**

Tabla 1: matriz FODA	21
Tabla 2: matriz BCG	22
Tabla 3: plan de acción 1.	32
Tabla 4: plan de acción 2.	35
Tabla 5: plan de acción 3.	37
Tabla 6: análisis ROI.	39
Tabla 7: valor actual Neto.	39
Tabla 8: TIR.	39
Tabla 9: diagrama GANTT	74

## **Introducción**

La temática que se va a utilizar para llevar a cabo este reporte de caso es una planificación estratégica sobre la aplicación de las buenas prácticas manufactureras, implementación de un software, una capacitación y un sistema de trazabilidad en las unidades de negocio de Grupo Meta.

Grupo Meta es el nombre de una empresa cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas:

- La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado.
- Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital
- Y como cuarta unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura, está Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio llamado Checa.

Para llevar a cabo la implementación de este plan, se analizó la empresa en general y cada unidad de negocio en particular y se notó que solo se están llevando a cabo buenas prácticas manufactureras en la fábrica de cerveza checa, por lo cual todavía se están haciendo auditorías externas para la certificación en esa unidad de negocio. De la misma manera, no se están llevando a cabo capacitaciones, ni se están implementando software o sistemas de trazabilidad. Por ello, esto es algo nuevo para la empresa. En las demás unidades de negocio no se está desarrollando ninguna práctica relacionada a esto, por lo cual esto representa una debilidad de alto grado dentro del mercado y constituye una ventaja para la competencia.

Es fundamental hoy en día aplicar estas mejoras no solo por obtener rentabilidad, sino porque además genera confianza en los clientes el saber que detrás de cada proceso y de cada manipulación de alimentos hay una normalización que respetar. Asimismo, es indispensable hacer saber que la empresa está comprometida en cumplir con eso al máximo. Esto se traducirá en la obtención de beneficios, es decir, no se trata solamente de una ventaja económica sino también del cuidado de la salud de los clientes y del cuidado del medio ambiente.

Tecilio Fernández es el abuelo de los creadores del Grupo Meta. Fue un hombre comprometido con su labor. Un trabajador incansable con un amor incalculable por el trabajo del campo. Esto sirvió de inspiración para que hoy, dos generaciones después, sus nietos, Paula, José y Juan Cruz, puedan continuar con esa unidad, la primera a la que luego se fueron uniendo las demás. El Grupo Meta se creó en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro complementándolo con su fuerza y convicciones. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente.

Con este reporte de caso se pretende aplicar buenas prácticas manufactureras, implementación de un software, una capacitación y un sistema de trazabilidad en cada unidad de negocio apoyado con un instrumento como la planificación estratégica y así lograr un mejor posicionamiento y reconocimiento de la empresa por parte de los consumidores. Esto sería beneficioso para Grupo Meta por tratarse de una organización nueva en el mercado.

#### Antecedentes teóricos:

Para la aplicación de una planificación estratégica en este reporte de caso se va a utilizar como ayuda teórica el libro Administración Estratégica, un enfoque integral, de Hill y Jones (2009).

Se aplicarán estrategias orientadas hacia la reducción de costos y diferenciación del producto, se utilizarán las estrategias genéricas de Porter para desarrollar esta temática (Porter, 1991).

#### Antecedentes de campo:

La empresa agroalimentaria Nogada S.A realizó con éxito la auditoría de certificación de Buenas Prácticas de Manufactura. Ramiro Sueiro, uno de los directores de Nogada, brinda su comentario acerca de los beneficios obtenidos con la implementación de BPM y la Mejora de Procesos: “No solo nos profesionalizó en todo aspecto de nuestra actividad diaria, sino que nos ayudó a ser más eficientes en nuestros procesos, eliminar fugas y mejorar la moral del personal al sentir que están bajo un régimen de mejora constante e implementación de cursos que los capacitan y brindan herramientas para su desarrollo profesional y personal”. (Nogada, 2022).

Gud Lab; (industria farmacéutica veterinaria y producción agropecuaria): “Esta empresa implementa las BPM porque es una forma de tener certeza en que estamos realizando bien nuestro trabajo además que nos ayuda con el mantenimiento de la calidad de nuestros productos. El principal beneficio es que con el control y seguimiento de los procedimientos el personal está más confiado en su trabajo, nos ayuda a desarrollar mejor nuestras actividades y hemos notado un cambio considerable en la empresa, tenemos más ordenado, limpio y el seguimiento de los procedimientos nos da más confianza en el desarrollo de nuestras actividades”. (Intedya, 2022).

Galdón Software es una empresa que desarrolla software de gestión ERP (Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés o planificación de recursos empresariales). Esta empresa desarrolla sistemas para organizaciones de distintos rubros, entre ellos los pertenecientes al sector alimentario y de bebidas. Posee una gran cantidad de clientes que constituyen casos de éxito en la implementación de software, tales son los casos de Milena León y Aceites Guadalimar.

“Milena León es una empresa granadina, con más de cuatro décadas de dedicación y experiencia en la elaboración de jamones y embutidos de la más alta calidad. Para una gestión más óptima, en Galdon Software desarrollamos un ERP integral, el cual incluye entre otras soluciones, un sistema TPV de venta y un módulo de control de trazabilidad”. (Galdón, 2022).

En referencia a Aceites Guadalimar: “la solución ofrecida por Galdón Software ayuda a cumplir la normativa de calidad, gracias al exhaustivo control que se realiza a través de toda la trazabilidad del producto. Así mismo, les da solución para toda la gestión del envasado de su amplia gama de productos” (Galdón, 2022).

### **Análisis de situación**

El problema que se detectó en Grupo Meta es la falta de implementación de las buenas prácticas manufactureras en cada unidad de negocio, los efectos de no contar con estas prácticas son:

- Escasa capacitación del personal en el manejo de residuos y alimentos.
- Menor compromiso con la seguridad alimentaria.
- Elevados costos por desperdicios.
- Aumento de desconfianza de los clientes.

- Menos acceso a nuevos mercados.

Todo esto genera malos hábitos de higiene, desconocimiento al manipular los alimentos, falta de legalización, infraestructura insalubre para la producción alimenticia y contaminación cruzada.

#### *P.E.S.T.E.L.*

En este reporte de caso se analizarán las unidades de negocio en dos sectores.

#### Análisis agropecuario.

Factor político: el gobierno ofrece formas de asegurar el acceso a alimentos básicos a precios bajos para el consumidor más debilitado por la situación socioeconómica. El acuerdo por la leche, con cuatro pautas fundamentales: 1) Realizar sus mayores esfuerzos para ampliar los volúmenes y marcas adheridas al programa Precios Cuidados, 2) Intercambiar mensualmente la información necesaria para dar seguimiento al abastecimiento de productos alcanzados, 3) Se acordó trabajar conjuntamente en una salida progresiva y sustentable del programa Precios Máximos, siempre teniendo en consideración la situación económica general y la evolución de los costos de producción de los productos lácteos y 4) Implementar una mesa de trabajo articulada entre las áreas técnicas de las partes para abordar problemáticas sectoriales y elaborar herramientas de incentivo sectorial para el impulso a la producción y el consumo de productos lácteos a precios accesibles (Thiery, 2021)

Factor económico: en 2021 hubo un crecimiento debido a la situación meteorológica muy favorable y a su vez, en el primer semestre hubo precios al productor que estaban arriba del ritmo inflacionario y le generaban tasas de rentabilidad positivas al sector primario. A partir del segundo semestre, los ajustes de precios que eran permanentes en los meses anteriores, comenzaron a quedar por debajo del índice de inflación, con lo cual el valor en moneda constante se fue deteriorando y eso fue desalentando, aunque estaba empujado por una cuestión inercial de la producción. Sobre estas cifras se puede inferir que en 2022 la lechería argentina podría crecer 0,6 por ciento anual si el clima acompaña y así tocar los 11.600 millones de litros. A todo esto, la falta de granos por las hectáreas perdidas de maíz va a complicar la recuperación. La suplementación de las dietas viene a partir del maíz y de la soja que son dos productos que tienen mala relación con el precio de la leche (Thiery, 2022).

Factor sociocultural: La cantante de trap María Becerra es vegana y utilizó su cuenta de Instagram con casi 6 millones de seguidores para cuestionar el consumo de leche de vaca y el proceso de industrialización. Como detractora de los lácteos dio sus argumentos en contra de estos productos y alentó a que dejemos de ser engañados: “La vaca lechera no existe”. Hoy en día las personas públicas y famosas influyen mucho a los usuarios a través de las redes sociales, a pesar de no ser expertos en el tema expresan su opinión y sus seguidores se nutren de lo que comentan, lo apoyan y muchas veces terminan en debates por el alcance que genera la noticia. Esto puede afectar la producción o la rentabilidad de una empresa, algo que sucede muy seguido con el tema de las industrias alimenticias con trata de animales y explotación del medio ambiente (Dommarco, 2021).

Factor tecnológico: la incorporación de tecnología de sensores, (dispositivos electrónicos generalmente ubicados en collares o caravanas que envían datos a una PC o a un smartphone), permite la medición de la actividad de cada animal, el tiempo que los animales están comiendo, la rumia, la temperatura, el peso corporal, la producción y la calidad de la leche. Algunos llegan a medir hasta la concentración de metabolitos y hormonas en la sangre. Estos sensores generan enorme cantidad de información, precisa e inteligente, para una mejor toma de decisiones en el negocio lechero. Estos datos permiten detectar las vacas en celo y las horas de inactividad, y hacer diagnóstico de enfermedades posparto (Moreno, 2022).

Factor ecológico: la cadena láctea, en sintonía con las demandas de la sociedad y la tendencia de todas las actividades agroindustriales, tiene su propia guía de prácticas recomendadas. Se deberá asegurar que las prácticas de producción de leche contemplen un uso eficiente de los recursos naturales, la energía y los insumos agropecuarios, adoptando estrategias de adaptación y resiliencia al cambio climático y manejo del recurso hídrico, mejorando la calidad de vida de las personas y minimizando cualquier impacto negativo en el ambiente, afirma el manual respecto al cuidado ambiental; y en cuanto a la gestión de residuos, afirma que debe existir un área asignada para el almacenamiento de los distintos tipos de residuos, adecuada para evitar toda clase de riesgo de accidentes y contaminaciones (Clarín, 2021).

Factor legal: el presidente Alberto Fernández firmará el proyecto de ley de Fomento al Desarrollo Agroindustrial que tiene como objetivo ambicioso llevar a las exportaciones de \$65.000 millones hasta los \$100.000 millones al año, junto a beneficios fiscales e impositivos

para los productores, según confirmó el ministro de Agricultura Julián Domínguez. El oficialismo intentará que sea aprobado antes de fin de año. La iniciativa del Consejo Agroindustrial Argentino (CAA), apunta a establecer políticas de incentivo a la producción, las exportaciones con mayor valor agregado y el empleo, mediante una mayor industrialización del sector agroindustrial. Uno de los beneficios apuntará a aplicar reducciones impositivas para la compra de semillas fiscalizadas y la adquisición de fertilizantes (López, Calvo, 2021).

Análisis del sector de restaurantes, alimentos y bebidas.

Factor político: la pandemia del COVID-19 afectó de manera muy crítica al rubro gastronómico y hasta el día de hoy muchos restaurantes todavía no recuperan las pérdidas y déficit que tuvieron, por eso el Gobierno empezó a sacar medidas de asistencia para el sector gastronómico como las Repro 2, postergar créditos o lanzar créditos a un año de gracia. Algunas de las medidas incluyen la reestructuración de las cuotas impagas de los créditos solicitados en 2020 para las empresas inscriptas en el Repro 2 y financiamiento a tasa 0% para que el sector gastronómico pueda adquirir equipamiento y adecuar sus instalaciones para seguir funcionando durante el invierno (Argentina.gob.ar, 2021).

Factor económico: el índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondientes al 2021, registró una inflación acumulada del 50,9%. De los 12 sectores relevados, el de Restaurantes y hoteles fue el que más aumentos sufrió a lo largo del año con un incremento tarifario del 65,4% luego de acelerar al 5,9% en diciembre (Peiró, 2022). Los valores se fijan en la divisa estadounidense en vez de en pesos, la moneda local, lo que supone una cobertura doble contra el rápido aumento de precios y la devaluación. Para encarar los gastos, los sucesivos gobiernos han optado por endeudarse o recurrir a la emisión monetaria. La primera estrategia ha terminado en cese de pagos nueve veces a lo largo de la historia argentina y el Ejecutivo de Alberto Fernández negocia ahora una reestructuración con el Fondo Monetario Internacional para evitar el décimo default. Sin acceso al crédito internacional y con gastos extraordinarios provocados por la pandemia de la COVID- 19 (Centenera, 2022).

Factor sociocultural: la gastronomía es una actividad que es muy exigente por el cliente, continuamente se modifican los menús y los métodos de atención por los cambios sociales. Algunas de las tendencias son: carta digital mediante el escaneo de un código QR, reservas online, horarios más flexibles, desperdicio cero, una aplicación que pone en contacto a

restaurantes con clientes finales poniendo a la venta alimentos que no han vendido con el objetivo de no malgastar la comida, entre otros. Envases sostenibles: los comensales valoran que este tipo de establecimientos sirvan la comida en envases ecológicos 100% biodegradables. Cada vez hay más personas veganas y por eso es fundamental tener varias alternativas en el menú para ellos, de lo contrario se perderán clientes (Inboga, 2022).

Factor tecnológico: algunas de las tecnologías son: robots y drones para el reparto de comida (esta tecnología puede resolver los problemas tanto de los operadores como de los clientes, ya que reduce los costes laborales y elimina la carga de las propinas de los repartidores), automatización de las líneas de preparación (las ventajas obvias de emplear robots cocineros son su capacidad de producir volúmenes ilimitados de comida a gran velocidad), sistemas de TPV (terminal punto de venta) y gestión de inventario (los propietarios de restaurantes obtienen un gran beneficio operativo al disponer de flujos de trabajo más cómodos para tomar los pedidos y gestionar los pagos) (Carrasco, 2022).

Factor ecológico: muchos países, entre ellos la Argentina, han prohibido en varias de sus jurisdicciones el uso, distribución y venta de sorbetes plásticos. Ante este preocupante escenario y como respuesta a las demandas eco sustentables de usuarios, nació Sorbos, la compañía que presentó en la Argentina sus sorbetes biodegradables y comestibles. Agroecología, la gastronomía sustentable es sinónimo de una cocina que tiene en cuenta el origen de los ingredientes, cómo se cultivan y cómo llegan a los mercados y, finalmente, a los platos. Incluso la ONU destaca cinco pilares que tiene que perseguir todo desarrollo que busque este camino verde: disminución de residuos, uso racional de los recursos, producción sustentable, respeto por los productos de temporada y compromiso social para promover el comercio justo con productores y compradores (Reyes, 2021).

Factor legal: se describen algunos derechos básicos de los consumidores en los bares y restaurantes. Los restaurantes pueden fijar los precios que deseen, pero la ley porteña 4.827 los obliga a informarlos muy claramente para que antes de ordenar o incluso antes de entrar el cliente sepa exactamente cuánto deberá pagar, sin tener que preguntar y sin sorpresas. Los locales gastronómicos deben ofrecer al menos una opción de alimentos o un menú libre de gluten (sin TACC) adecuadamente manipulado. Así lo establecen la ley nacional 27.196 y la porteña 4.407. Según la ley porteña 6.263, aprobada en 2019, tienen la obligación de entregar, ante el

requerimiento del consumidor, el producto que éste haya abonado y no consumido (Grosz, 2022).

#### *Cinco Fuerzas de Porter.*

El análisis del micro entorno se hará sobre dos industrias ya que Grupo Meta consta de varias unidades de negocio, un análisis de la industria agropecuaria y otro sobre alimentos y bebidas.

#### Industria agropecuaria.

##### Poder de negociación de los clientes

Más del 60% de los tambos en la Argentina son chicos, producen menos de tres mil litros por día. Son empresas familiares, con rodeos pequeños que terminan aportando menos del 30 por ciento de la materia prima para que las industrias lácteas las conviertan en productos que luego llegan al consumidor (Sonatti, 2021).

El mercado lácteo en Argentina desde hace tiempo se encuentra estancado y el consumo no muestra señales de crecimiento sostenido, el segmento medio de la población que es el gran consumidor de lácteos, al tener afectado sus ingresos empieza a comprar menos productos de valor agregado barra unitaria. Entonces, en lugar de yogur de pote consume yogur bebible de litro, quesos blandos en reemplazo de quesos duros, deja las leches saborizadas, los postres y el consumo se vuelve mucho más básico. La destrucción del poder adquisitivo de los salarios, que acumulan casi cuatro años consecutivos de caída real frente a la inflación, profundiza este fenómeno (Sagaian, 2021).

El poder de negociación de los compradores, es considerablemente alto, ya que el resto de la producción de leche la tienen las grandes industrias lácteas, muchos tamberos dependen de intermediarios o de grandes industrias que fijan un precio de la leche. Estas mismas empresas como Cremac, SanCor, Manfrey, Milkaut y las demás productoras del mercado tienen un alto control de los precios (Sagaian, 2021).

##### Poder de negociación con proveedores

“La gran mayoría de los insumos del sector son de producción nacional y cuenta con muchos proveedores nacionales, lo desfavorable es que se estima que en el sector lechero entre un 70 y un 80 por ciento de los costos están dolarizados, como las maquinarias, los repuestos, los suplementos, la inseminación, el silaje, medicinas veterinarias y sobre todo los alimentos. El 50 por ciento de la superficie destinada a la producción de leche es arrendada, y normalmente los alquileres se ajustan por el precio del quintal de soja. Entonces al subir tanto la soja, suben los alquileres. El poder de negociación con proveedores no es muy alto ya que en nuestro país la producción de granos es una de las principales, contamos con múltiples productores de diferentes variedades de calidad y precio así que no habría problema en cambiar de proveedor, lo negativo es que el precio lo fija el mercado internacional, entonces repercute mucho en el precio final de la leche” (Sagaian, 2021).

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores puede clasificarse como alta por la cantidad de nuevas empresas familiares ligadas al tambo, pero solo representa un pequeño porcentaje de producción comparado con las grandes industrias lácteas. Si bien existe una barrera para los pequeños productores por la inversión inicial y el reconocimiento del producto, todavía sigue siendo rentable invertir en el rubro lácteo y a pesar de que cada vez la industria se concentra más no es un impedimento para que aparezcan nuevos competidores. La nueva competencia en este mercado es la venta de productos lácteos directamente desde los tambos a los consumidores sin intermediarios, por el hecho de que los precios que imponen los intermediarios ya no son tan beneficiosos para los pequeños productores y la gran mayoría de los consumidores (Sagaian, 2021).

#### Amenaza de entrada de productos sustitutos

Cada vez más personas deciden dejar de tomar o reducir el consumo de lácteos por cuestiones de intolerancia a la lactosa, alergias, hábitos alimenticios y principios éticos, por eso en los últimos años se están buscando otras alternativas mejor que la leche como los siguientes productos. Leche de coco, es una buena opción vegetal, se obtiene licuando la pulpa de coco y es una fuente rica en nutrientes. Leche de almendras, esta mezcla de almendra molida y agua es una

buena alternativa a la leche de vaca para los alérgicos a los lácteos. Bebida de avena, esta bebida vegetal es una buena alternativa a la leche de vaca porque no contiene lactosa ni proteína de la leche. Bebida de soja, es una alternativa vegana muy conocida y apta para los intolerantes a la lactosa, al gluten y a la proteína de la leche. Todavía no es una amenaza muy fuerte en el mercado porque el precio de estos productos sustitutos sigue siendo muy elevado comparado con la leche de vaca (Höglinger, 2019).

#### Rivalidad entre competidores

El nivel de rivalidad es muy alto y a pesar de que el mercado tenga grandes industrias lácteas como La Serenísima, Armonía, La Paulina, Ilolay, Tregar, Milkaut y más otras 20 empresas conocidas, estas solo representan un promedio del 50% de la producción de litros de leche por día y el resto son pequeños productores. Está muy dividido el mercado y es muy fácil entrar en una guerra de precios tanto para las grandes industrias como para los tambos familiares (Sagaian, 2021).

Solo 36 empresas y grupos lecheros concentran apenas el 9,1% de la producción del total de los casi 3.000.0000 litros que se obtienen por día. Adecoagro es el mayor productor del país y posee un stock de 13.000 vacas de ordeño con una producción de 460 mil litros diarios. Después del colapso de Sancor, la industria quedó mucho más atomizada, aunque el mapa del negocio lechero aún hoy se sigue reacomodando. Los diez principales operadores no llegan a concentrar ni la mitad de los 103.302 litros de leche fluida o las 37.289 toneladas de queso que se procesan por mes en las 670 plantas que existen en Argentina (Sagaian. N, 2021).

#### Industria de alimentos y bebidas

##### Poder de negociación de los clientes

Cerca del 95% de la bebida se consume en canales de venta on premise, es decir, lugares donde el consumidor adquiere y consume el producto; como ser bares, restaurantes y otros comercios gastronómicos. Pero el segmento apenas representa el 3% del share total del mercado cervecero a nivel país. Por la pandemia el canal on premise registró una afectación, pero se fortalecieron los canales off-premise, es decir, el consumo en góndolas, en formatos como

cerveza en lata, botella y growlers. Hay un volumen de clientes de mediano a bajo dependiendo si es época de temporada y de gran variedad de cervezas artesanales, por lo cual el poder de negociación y precio de los clientes es alto en el mercado (Toppazzini, 2021).

En los restaurantes el poder de negociación con los clientes es alto, ya que hay mucha oferta y variada, aparte el consumidor final es delicado y exigente con el precio/calidad. Actualmente la crisis económica del país y el constante aumento de productos hace que el consumo baje en restaurantes. Hoy en día las personas, para reducir costos, están eligiendo comprar alimentos en supermercados para cocinar en casa con una elaboración más profesional y a su gusto, por esta razón los restaurantes están obligados a ofrecer un mejor precio (Clarín, 2022).

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con proveedores es muy bajo, ya que está lleno de mercados, comercios, distribuidores de alimentos y bebidas, frigoríficos, panaderías, verdulerías, pequeños y grandes productores de alimentos procesados y elaborados. Esto facilita mucho a la hora de contratar un proveedor y puede cambiarlo si no cumple con los requisitos del restaurante, no es un impedimento o barrera para conseguir la materia prima en un restaurante o bar. Puede tener más influencia sobre el precio un proveedor cuando se busca calidad, reputación, buena distribución y logística para la entrega de materia prima y medios de pago más accesibles. En este caso el poder de negociación aumenta y más si el restaurante busca una mejor calidad (Rojas Soto, 2022).

En el sector cervecero el poder de negociación con los proveedores es alto (pero un poco más accesible que antes) ya que aumentó el mercado y aparecieron más proveedores ofreciendo insumos para la fabricación. Lo desfavorable es que casi todos los insumos, herramientas y máquinas están dolarizadas. Para contrarrestar esta situación muchos productores de cerveza artesanal terminan diseñando y armando sus equipamientos con productos nacionales (Leleco, 2020).

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado de la cerveza artesanal tiene mucha amenaza de competencia porque hoy en día hay muchos productores que comienzan hasta en su propia casa y no le hace falta mucha inversión al principio, pero este rubro tiene sus trabas para ingresar como las normativas, los cuidados de higiene y a pesar de que ahora es más fácil conseguir la materia prima, sigue teniendo un costo muy alto porque la misma está dolarizada y uno no puede vender la cerveza más cara o directamente a un precio dólar (Leleco, 2020).

En cuanto a los restaurantes la competencia es muy alta y con facilidad se pueden posicionar en el mercado, ofrecer un servicio precio-calidad muy bueno y rápidamente conseguir un gran número de clientes. Una gran barrera que se le presenta es que se necesita una inversión alta, así como equipamiento y utensilios de cocina, alquiler, certificaciones necesarias, personal calificado; y un detalle no menor es darle personalidad y estilo al restaurante. La pandemia afectó mucho a la industria gastronómica a tal punto que se reinventó, pero siempre es una buena inversión y se obtiene rentabilidad a corto plazo. Garza (Karla, 2022).

#### Amenaza de entrada de productos sustitutos

Uno de los productos sustitutos que de a poco se está empleando en el mercado de bebidas artesanales con alcohol es el Gin tonic, no solo porque en algunos lugares se sirve tirado como la cerveza, sino que tiene una gran variedad de combinaciones para acompañarlo y darle un toque especial, así como frutas, cítricos o un botánico. También hay Gin tonic saborizados y es una bebida muy versátil y fresca (Bumini, 2022).

En los restaurantes la amenaza de sustitutos es muy grande ya que suelen comprar comida en rotiserías, también existen pequeños emprendedores que venden alimentos desde la casa y hasta las propias personas que elaboran su comida en el hogar.

La pandemia revolucionó la gastronomía y una de las alternativas más destacadas fue la cocina fantasma. Es como en un restaurante, solo que no tiene comedor, camareros ni tan siquiera un local a pie de calle. Alquila una cocina fantasma, espacios de trabajo en una nave compartida dedicada al negocio de la comida a domicilio, que está en auge por las restricciones del COVID19 (Tempone, 2021).

### Rivalidad entre competidores

El mercado local de cerveza industrial está distribuido básicamente entre dos empresas, por un lado, Quilmes, con una participación del 65%, y que pertenece al grupo multinacional AB InBev, con sede en Bélgica y por el otro con un 33% del share, una empresa chilena: CCU. La producción de cerveza artesanal representa un 3% del mercado y la mayoría se comercializa en bares y restaurantes. En el caso de competir en restaurantes no habría una competencia fuerte, pero sí gran volumen de pequeños productores de cerveza artesanal (Toppazzini, 2021).

En los restaurantes la rivalidad es muy alta y no hay tantas barreras de ingreso. En cuanto la competencia, es muy variada porque hay desde multinacionales de comida rápida muy reconocidas en el mercado hasta franquicias de bodegones, pequeños bares con su personalidad, clásicos restaurantes, comida asiática y parrillas, es muy amplio y diversificado el mercado gastronómico de los restaurantes, pero todos tienen que cumplir la misma necesidad hacia su cliente objetivo (Quintal, 2022).

## Análisis interno

### *Cadena de Valor:*

La tregua S.A. Agricultura.

### Actividades primarias

- Logística interna: cría de ganado bovino y cultivo de soja, maíz y trigo, dependiendo de la época del año y de la rotación del suelo (Canvas, 2022).
- Logística externa: comercializa la totalidad de la producción a la marca Cremac, que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc. (Canvas, 2022).
- Actividad operacional: producción de leche bovina, no se comercializa para la venta frigorífica (Canvas, 2022).
- Marketing: en la zona donde se encuentra ubicado el tambo hay muchos establecimientos dedicados a la misma actividad, pero aun así el tambo de La Tregua es uno de los más grandes y tiene buena reputación entre la competencia local, por lo cual no necesita más canales de comercialización (Canvas, 2022).

- Servicios: cuenta con un servicio tercerizado en la parte de redes y contabilidad, que tiene que ver con la administración del IVA y demás impuestos nacionales, cargas de datos y análisis de las gestiones de cada una de las unidades (Canvas, 2022).

#### Actividades de apoyo

- Infraestructura: la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad. Se concentran perfiles contables y legales. Posee tres contadoras y una abogada. En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora técnica en recursos humanos.
- Uso de la tecnología: no cuenta en esta unidad con tecnología de punta, pero en el tambo posee un sistema Dry-lot para la explotación de vacas (Canvas, 2022).
- Recursos humanos: la dirección del grupo es desempeñada por sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. También se cuenta con una consultora de recursos humanos (Canvas, 2022).
- Aprovisionamiento: Compra de cereales, materiales para la vacunación y desinfección de los bovinos, equipamientos para los corrales, distribución de agua y demás productos para la cría bovina (Canvas, 2022).

#### Sauco S.A. Cervecería checa

##### Actividades primarias

- Logística interna: adquisición de insumos para la elaboración de la cerveza artesanal como, la malta, el lúpulo y la levadura (Canvas, 2022).
- Logística externa: se distribuye la cerveza en bares y restaurantes enfocados a la juventud (Canvas, 2022).
- Actividad operacional: elaboración de cerveza, malta y bebidas malteadas. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa encargada de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos (Canvas, 2022).

- Marketing: cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, cuenta con redes sociales como Instagram para su publicidad (Canvas, 2022).
- Servicios: cuenta con un servicio tercerizado en la parte de redes y contabilidad que tiene que ver con la administración del IVA y demás impuestos nacionales, cargas de datos y análisis de las gestiones de cada una de las unidades (Canvas, 2022).

#### Actividades de apoyo

- Infraestructura: la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad. Se concentran perfiles contables y legales, poseen tres contadoras y una abogada. En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora técnica en recursos humanos.
- Uso de tecnología: está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. También se están implementando normas ISO9001 y buenas prácticas manufactureras (Canvas, 2022).
- Recursos humanos: la dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. También se cuenta con una consultora de recursos humanos (Canvas, 2022).
- Aprovisionamiento: compra de materia prima como granos y extractos de malta, lúpulo y levadura; equipamiento para la fabricación y elementos de limpieza (Canvas, 2022).

#### Restaurante La Jirafa y Bar Casa Negra

##### Actividades primarias

- Logística interna: adquisición de la materia prima como los ingredientes, proteínas y vegetales que se necesitan para la elaboración de las comidas (Canvas, 2022).
- Actividad operacional: preparación de platos de comidas típicas y menús ejecutivos. (Canvas, 2022).
- Logística externa: envió de comida a domicilio. (Canvas, 2022).

- Servicio: La jirafa consta de servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p. (No Clasificado Previamente) Bar Casa Negra consta de servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p. (Canvas, 2022).
- Marketing: cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Ambos restaurantes poseen buenas reseñas y miles de comentarios en Google Maps. También cuentan con redes sociales (Canvas, 2022).

#### Actividades de apoyo

- Infraestructura: la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad. Se concentran perfiles contables y legales, tienen tres contadoras y una abogada, en cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora técnica en recursos humanos.
- Uso de tecnología: cuentan con el equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet (Canvas, 2022).
- Recursos humanos: la dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo y también se cuenta con una consultora de recursos humanos (Canvas, 2022).
- Aprovisionamiento: compra de alimentos, bebidas, elementos de limpieza, equipamiento para la cocina, muebles para el restaurante y demás productos necesarios para brindar el servicio (Canvas, 2022).

Conclusión: luego de analizar la cadena de valor de La Tregua S.A., surge que las actividades que mayor aporte hacen y generan una ventaja competitiva son las operacionales y la logística interna. Esto debido a su reconocimiento en el mercado, la buena calidad de sus productos como la leche y una buena infraestructura. En Sauco S.A. en su cadena de valor, las actividades de mayor aporte son la operacional (por su reconocimiento de la calidad de la

cerveza) y en las actividades de apoyo el contar con tecnología de punta para ser más competitivo. En la unidad de negocio de los restaurantes, en su cadena de valor, las actividades de mayor aporte son los servicios y el incipiente marketing por su reconocimiento en internet, redes sociales y reseñas, en cuanto a sus actividades de apoyo la infraestructura tiene una ventaja competitiva por su buena ubicación.

*Matriz FODA.*

Para el desarrollo del FODA se analizó cada factor como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Grupo Meta en general. (Ver anexo 1, pp.47-48).

Tabla 1: Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena calidad de la leche.</li> <li>● Reputación entre la competencia.</li> <li>● Equipada con la mayor tecnología para elaborar cervezas.</li> <li>● Ubicación estratégica de los restaurantes.</li> <li>● Tiene buenas reseñas en Google Maps.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Constante crecimiento de la industria.</li> <li>● La cerveza artesanal representa solo un 3% del mercado.</li> <li>● Facilidad de llegar al público objetivo mediante internet.</li> <li>● Créditos del Gobierno y ayuda por medio del Repro 2.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de buenas prácticas manufactureras.</li> <li>● Necesita canales de comercialización.</li> <li>● Poca identidad en el mercado.</li> <li>● No contar con un software (ERP)</li> <li>● No cuenta con un sistema de trazabilidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de precios por la inflación.</li> <li>● Fuerte competencia.</li> <li>● Inestabilidad política.</li> <li>● Implementación de impuestos.</li> <li>● Aparición del COVID -19.</li> </ul>

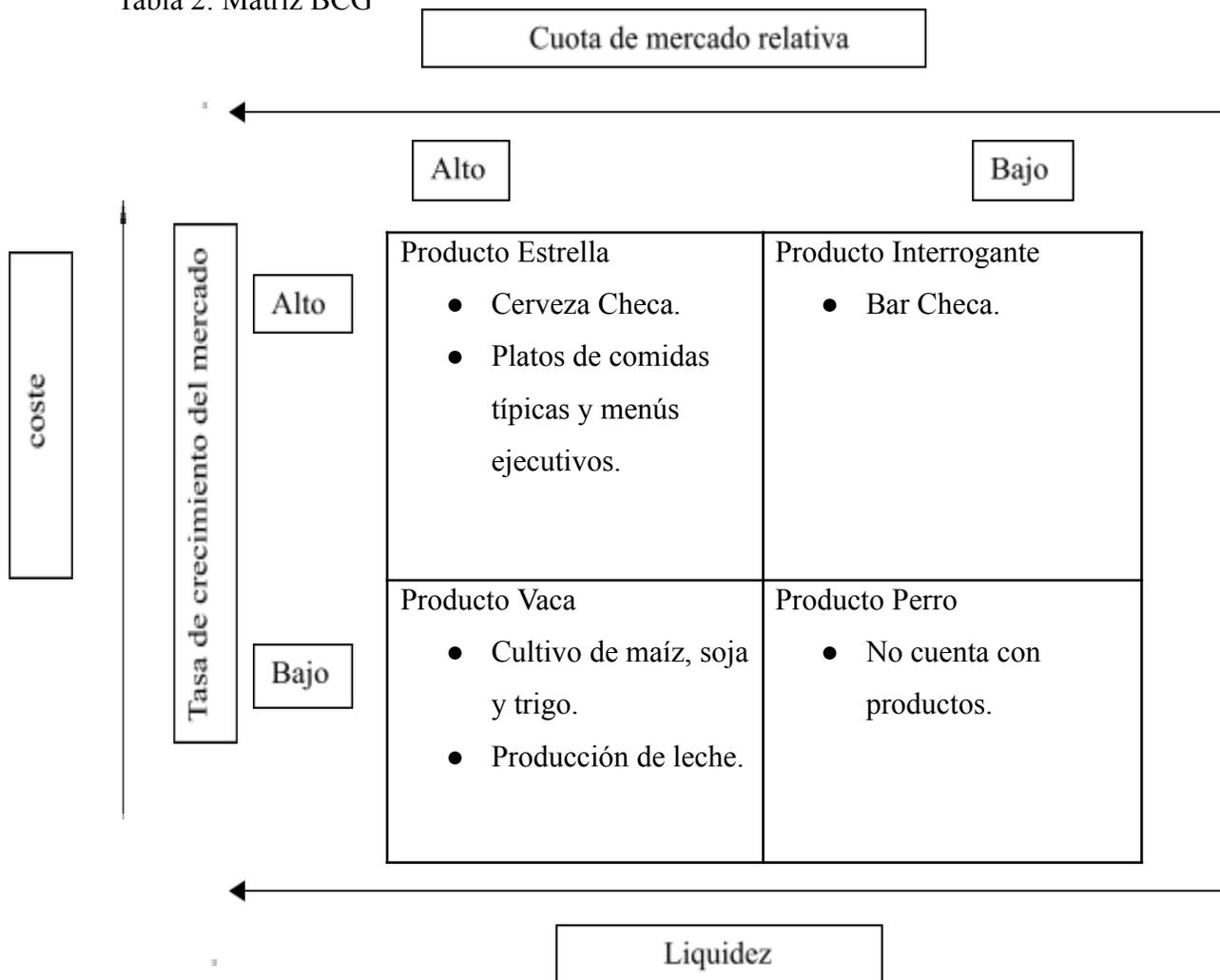
Fuente: Elaboración propia en base a información de Grupo Meta.

### Análisis específico

*Matriz BCG.*

Se especificó cada producto de Grupo Meta según su cuota de mercado y tasa de crecimiento, también se analizó la matriz BCG según la competencia de cada unidad de negocio. (Ver anexo 2 pp.48-49).

Tabla 2: Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia en base a información de Grupo Meta.

## **Marco teórico**

Se analiza la planificación estratégica según los conceptos y aportes de diferentes autores, como serán sus pasos para la implementación, la formulación de estrategias y los tipos de ventajas competitivas. Dichas explicaciones serán utilizadas a lo largo del caso, para implementarlas de manera correcta.

La planificación estratégica según algunos autores importantes:

Según Porter, dado el papel de pivote de las ventajas competitivas en el desempeño superior, la pieza central del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica. La estrategia genérica especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa, y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional (Porter, 1985).

Las estrategias genéricas de Porter.

Liderazgo de costo: una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos.

Diferenciación: una empresa busca ser única en el sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Es recompensada su exclusividad con un precio superior, puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende y el enfoque de mercadotecnia.

Enfoque: esta estrategia se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros, consta de dos variantes enfoque de costo, busca una ventaja de costo en su segmento blanco y enfoque de diferenciación, busca diferenciación en un segmento blanco (Porter, 1985).

Según afirman Kotler y Armstrong, toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos. Éste es el enfoque de la planeación

estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing. (Kotler et al. 2013).

El directivo cuenta con dos herramientas básicas de planificación: el plan estratégico y su concreción práctica en el plan anual, el primero se elabora conjuntamente con los otros miembros del comité de dirección de empresas, mientras que el segundo puede ser elaborado por la propia dirección general. En el plan estratégico, se adoptan las principales decisiones estratégicas corporativas, como la definición de la misión, visión, valores, estrategia competitiva, estrategia de cartera y las correspondientes a estrategias funcionales, de marketing, producción, recursos humanos, etc. (Vicuña, 2017).

Chiavenato expresa que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (Chiavenato, 2017).

Según David, el término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia (David, 2013).

Una estrategia completa debe abarcar elecciones cuidadosamente coordinadas sobre el modelo de negocio con el mayor potencial para crear valor, la posición competitiva que captura la mayor cantidad posible de ese valor y los procesos de implementación que se adaptan constantemente al entorno cambiante mientras construyen las capacidades necesarias para obtener valor a largo plazo. Sin ignorar cuán crítico es el posicionamiento competitivo para la captura de valor, un proceso de estrategia efectivo debe comenzar con una discusión creativa y abierta sobre el potencial de valor de los modelos de negocios alternativos y terminar con un

n.c.enfoque de ejecución que guíe la experimentación continua y la adaptación operativa mientras se invierte en las capacidades subyacentes (Collis, 2021).

La incorporación de las buenas prácticas manufactureras aumenta la competitividad porque mejora la cadena de valor y los procesos, reduce los riesgos de seguridad alimentaria, pasa con éxito las auditorías de los clientes, mantiene capacitado al personal con las BPM y sobre todo permite alcanzar nuevos clientes y mercados (Qmamericas, 2022).

El enfoque de la visión basada en los recursos (VBR) para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. Los defensores del enfoque VBR afirman que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales. La teoría VBR afirma que, en realidad, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas. (David 2013)

Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica. (David 2013)

Los trabajadores son un recurso capital que requiere una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en la única fuente verdaderamente sostenible de ventaja competitiva. El papel de la administración del capital humano adquiere una importancia determinante en la capacidad de la organización para diseñar y ejecutar con éxito sus estrategias (Chiavenato 2017).

Lo que realmente se desarrolla para una organización no es lo mismo que se articuló en el plan estratégico para empezar. El resultado emerge, en otras palabras, el plan necesita actualizarse a medida que pasa el tiempo. La planificación estratégica ha sido programada durante mucho tiempo para una gran caída. Esa predicción se hizo hace casi 30 años. Entonces, ¿por qué seguimos hablando de planificación estratégica? Los ejecutivos aprecian el valor del concepto y el proceso de planificación estratégica claramente tiene un propósito, el problema no

radica en el concepto sino en los conceptos erróneos sobre cómo usarlo. Un plan estratégico tampoco es un documento de establecer y ejecutar. Desarrollarlo implica un proceso receptivo de anticipación continua. Es una forma de contemplar las circunstancias cambiantes. Sin un plan, carece de preparación, por lo tanto, su plan estratégico será incorrecto (Graham Kenny 2022).

A modo de conclusión, los autores nos dejan en claro que la planificación estratégica se proyecta a largo plazo, sin embargo, se mide constantemente el valor que genera esa estrategia porque se tienen que adaptar al continuo cambio del entorno. Analizando la perspectiva y conceptos de los diferentes autores sobre la planificación estratégica se optó por el plan estratégico de Porter con sus estrategias genéricas y complementándolo con el libro de David y Chiavenato ya que sigue los conceptos de Porter, pero con una mirada más amplia sobre las estrategias y las ventajas competitivas. La gran mayoría de los autores se guían con el análisis de situación de Porter, esto justifica la importancia de incorporar sus conceptos en este caso.

### **Diagnóstico y discusión**

En Grupo Meta se detectó una desventaja ante la competencia por no incorporar las buenas prácticas manufactureras, la capacitación, la implementación de software y sistemas de trazabilidad en su producción y servicio de cada unidad de negocio. Es un problema porque afecta la imagen ante los clientes, por lo ambiental, lo ecológico y la higiene en general, también genera desperdicio de materia prima, aumento de costos fijos y baja productividad por la falta de capacitación del personal. Hoy en día es fundamental la aplicación de estas prácticas para la mejora continua de los productos y servicios, más aún proveniente de empresas con manipulación de alimentos como Grupo Meta. Este problema tiene una alta relevancia en las industrias de alimentos y no contar con estas mejoras es una gran desventaja y pérdida de rentabilidad a largo plazo.

### **Justificación del problema**

En la unidad de negocio La Tregua S.A como se observa en la matriz FODA, la fortaleza principal es la calidad de la leche, lo cual acompaña a una reputación en la zona. Lo más relevante de su debilidad es no contar con la aplicación de las buenas prácticas manufactureras, software, capacitación y sistemas de trazabilidad por lo cual reduce la posición, competencia y

confianza en el mercado. La oportunidad es la gran demanda de leche para la producción de subproductos y consumidor final. En cuanto a la amenaza es la alta competencia y las grandes productoras lácteas que dominan en mercado. Tabla 1: Matriz FODA

En la unidad de negocio Sauco S.A como se observa en la matriz FODA, la fortaleza principal es contar con tecnología de punta para la fabricación de cerveza artesanal y la aceptación del público gracias a su calidad. Su debilidad más notoria es la falta de identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, por falta de generar más puestos de trabajo y a la vez la necesidad de aumentar la producción. En cuanto a sus oportunidades cuenta con una amplia demanda del mercado y solo un 3% del país fabrica cerveza artesanal. La amenaza más relevante es el cierre continuo de bares y restaurantes por las restricciones de la aparición del COVID-19, también se cuenta con una alta competencia y dominio del mercado de grandes empresas cerveceras como se indica en la Tabla 1: Matriz FODA.

Unidad de negocio restaurante La Jirafa y bar Casa Negra, como se observa en la matriz FODA, la fortaleza principal es la ubicación estratégica y las buenas reseñas por parte de los clientes. Lo más relevante de su debilidad es la falta de las mejoras mencionadas. La sociedad cada vez más está utilizando las redes sociales y es una oportunidad para aumentar los clientes a corto plazo. La amenaza más negativa es el COVID-19, que afecta completamente a los bares y restaurantes, durante meses fue un rubro sin ingresos y con muchos cierres como se muestra en la Tabla 1: Matriz FODA.

### **Conclusión diagnóstica**

Las unidades de negocio de Grupo Meta se encuentran en sectores altamente competitivos, a la vez, también perjudicados por la pandemia y la inestabilidad económica del país. Grupo Meta internamente tiene una desventaja ante la competencia que es la falta de la aplicación de las buenas prácticas manufactureras en cada unidad de negocio. Se pretende aplicar una estrategia que fortalezca los productos y servicios actuales por medio de las buenas prácticas manufactureras, la capacitación, la implementación de un software y un sistema de trazabilidad. Estas estrategias se enfocan en reducir costos, mejorar la capacitación, diferenciarse de los pequeños productores, aumentar la confianza de los clientes y posicionarse más alto en el mercado. En referencia al FODA proyectado mediante estas estrategias y mejoras, como

fortaleza aumentará aún más la calidad del producto y se posicionará mejor en el mercado, va a contrarrestar las debilidades y así obtendrá mejor rentabilidad por contar con estas mejoras, en cuanto a las amenazas reducirá la presión de la competencia porque va a ofrecer un producto que podrá competir a la altura de las grandes productoras en cuanto a calidad precio, mediante las oportunidades crecerá más aún la rentabilidad por estar en sectores de alta demanda en crecimiento. Tabla 1: Matriz FODA.

Como responsable del proyecto y de su aplicación, la propuesta es cumplir con la necesidad de implementar estas mejoras acompañadas de una planificación estratégica de la cual, mediante productividad, eficiencia y la reducción de costes se logrará incrementar la rentabilidad. Estos planes son rigurosos y estarán respaldados por la experiencia de la empresa en el tema, por la metodología del marco teórico, la calidad de información en el análisis de situación y la garantía de que muchas empresas tuvieron éxito con estas aplicaciones. La diferencia con el resto de buenas prácticas es que en este proyecto no solo se busca una mejora de calidad, manipulación y cuidado de los productos, sino que trata de una mejora en sus procesos, actividades y la logística en cada unidad de negocio.

### **Propuesta**

Con la aplicación de un plan estratégico se busca crear valor para la empresa y sus clientes y generar con ello resultados que permitan aumentar la rentabilidad y la productividad mediante su aplicación en cada unidad de negocio. Esto se logrará gracias a la capacitación del personal, implementación de las BPM y de tecnología como software y sistemas de trazabilidad que permitirán optimizar procesos para reducir los costos. Es difícil para las empresas tomar decisiones en un contexto incierto, inestable y cambiante, contemplar las variables internas y externas que afectan a la organización, más aún con la aparición de la pandemia. En la competencia actual la planificación estratégica es una herramienta fundamental para anticiparse a los hechos, especialmente poniendo foco en la tecnología y los recursos humanos como se concluye en el análisis del marco teórico. La empresa actualmente cuenta con una visión y una misión, las cuales se consideran que están correctamente realizadas y se pretenderá planificar alineándose a las mismas y respetando los valores y las políticas actuales. Grupo Meta es una

empresa con un gran potencial para poder aplicar estas prácticas y sacar una ventaja competitiva en cada unidad de negocio.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad (Grupo Meta, 2022).

Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo (Grupo Meta, 2022).

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general.*

Elaborar un plan estratégico que permita lograr una rentabilidad del 11% en Grupo Meta para el año 2024, esto se obtendrá mediante la implementación de buenas prácticas manufactureras, capacitación, software y trazabilidad en todas sus unidades de negocio. Justificación: La empresa no cuenta con estas mejoras en todas sus unidades de negocio y tendrá que implementarlas para aumentar su rentabilidad a largo plazo, sus ventajas son: una mejora de procesos, reducción de tiempos, automatización de actividades y una mejor trazabilidad en la logística. (Ver anexo 3, p.49).

### *Objetivos específicos.*

- Lograr capacitar al 100% del personal de todas las unidades de negocio en los primeros tres meses para poder cumplir efectivamente con las buenas prácticas manufactureras. Se logrará un 10% de productividad gracias a la capacitación. Justificación: La capacitación es fundamental para el cumplimiento de las BPM y un estudio estima que un crecimiento del 10% en los niveles de educación de la fuerza laboral generaban 8.6% de ganancia en la productividad total. (Ver anexo 4, pp.49-50).
- Se aumentará la eficiencia total de Grupo Meta en 55,83% durante el periodo 2022/2023, a través de un software ERP que automatizará los procesos y reducirá los tiempos de las actividades. Justificación: un software de productividad ayudará a hacer más cosas en menos tiempo, las empresas en el mundo han demostrado un aumento

de hasta 45% en su eficiencia y productividad gracias al uso de software para organizar, clasificar, controlar y optimizar actividades y tareas (Admcloudservices, 2022).

- Se reducirá 16% los costos de insumos por la disminución de roturas de stock durante el periodo 2022/2023, a través un sistema de trazabilidad RFID para el seguimiento del stock. Justificación: un estudio de la Universidad de Arkansas señala que las empresas que implantan RFID reducen en un 16% sus roturas de stock, también se ahorrarán costes y tiempo en el almacén, ya que una mayor precisión facilita tener un stock más ajustado a las necesidades (Mecalux, 2022).

### **Alcance**

El mismo incluye la formulación e implementación de estrategias en la empresa Grupo Meta, ubicada en la provincia de Córdoba, localidad de Sacanta. La empresa está diversificada en unidades de negocios de las cuales La Tregua S.A. y Saucó S.A. cervecería artesanal se encuentran en la localidad de Sacanta descripta anteriormente, La Jirafa en San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro y en cuanto a Casa Negra se encuentra en Córdoba capital. Las estrategias elegidas están destinadas a la implementación de las buenas prácticas manufactureras en cada unidad de negocio mediante la aplicación de una capacitación, implementación de un software (ERP) y un sistema de trazabilidad RFID, los cuales nos permitirán obtener una mayor rentabilidad y una mejora de calidad, permitiendo que se cumplan la buena manipulación de alimentos e higiene, la automatización de procesos con una mejora de eficiencia con reducción de tiempos de las actividades y un sistema de trazabilidad para reducir los costos de desperdicios en la cadena de suministros. El estudio se enfocará en la ejecución de planes dentro de los períodos comprendidos por los años 2022, 2023, 2024 comenzando desde el mes de enero.

#### *Plan de acción 1: Capacitación.*

Se realizará la contratación de un curso a distancia de la universidad tecnológica nacional sobre las buenas prácticas manufactures y así poder capacitar al personal involucrado en el área operativa, el tiempo del cursado es de un mes y a Grupo Meta le llevará tres meses tener capacitado el 100% del personal que son en total 43 empleados operativos, la responsable a

cargo será la técnica en recursos humanos que estará midiendo el desempeño de los empleados y el cumplimiento del curso.

Beneficio del plan: esta capacitación le va ayudar a diseñar y aplicar los mecanismos de verificación adecuados para el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en todos los eslabones de la cadena productiva de alimentos, también aplicar medidas preventivas en la realización de las tareas de elaboración y que comprendan cabalmente los fundamentos científicos de la higiene alimentaria (UTN.BA., 2022).

#### Recursos y costos involucrados

Para la realización del plan de acción Grupo Meta deberá abonar \$12.232 por cada empleado involucrado en la manipulación de alimentos en la producción de todas las unidades de negocio. Esta capacitación es 100% a distancia, tendrá tutores de acompañamiento y material descargable, por lo cual el personal puede hacerla desde su casa y en horarios más flexibles. (Ver anexo 5, pp.50-51).

#### Propuesta de medición

Para establecer la rentabilidad obtenida antes y después de capacitar el personal se aplicarán fórmulas sobre la utilidad obtenida en cada unidad de negocio. (Ver anexo 6, pp.51-54).

Sauco S.A.

Obtención del 10% de productividad por capacitar al personal. Para el cálculo de productividad se tomó el periodo 2019 porque en el 2020 por la pandemia la utilidad neta da pérdida. (Ver anexo 6, pp. 51- 54).

Tabla 3: plan de acción 1.

Acciones	Tiempo		Recursos		Presupuesto 2022
	Inicio	Fin	Humano	Físico	
Reunión de directivos para determinar lineamientos de la capacitación.	03/01/2022	10/01/2022	Gerentes de cada unidad de negocio	Sala de reuniones	
Búsqueda y selección del proveedor de la capacitación.	11/01/2022	24/01/2022	Técnica en RRHH	Internet, pc, teléfono móvil	

Acuerdo y contratación del proveedor de la capacitación	25/01/2022	26/01/2022	Técnica en RRHH, administración	Internet, teléfono móvil	\$ 525.976,00
Puesta en marcha de la capacitación	27/01/2022	27/04/2022	Técnica en RRHH	Algún espacio con pc, notebook	
Control de cumplimiento de capacitación	27/01/2022	27/04/2022	Técnica en RRHH	Pc, internet, Informe	
Reportes de desempeño y productividad.	27/01/2022		Ingeniero agrónomo, Lic. en química, Francisco, Juan Cruz	Pc, internet, informe	
Total					\$ 525.976,00

Fuente: elaboración propia.

*Plan de acción 2: implementación de un software (ERP).*

Se contratará la instalación de un software especializado en manufactura alimentaria para poder contribuir en el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad alimentaria, gestionar la rastreabilidad de los alimentos, las retiradas de productos por seguridad, la trazabilidad bidireccional de la cadena de suministro y almacenar toda la información sobre los costes. También se centrará en las fluctuaciones de la demanda, el ERP para industria de alimentos debe ayudar a comprender las expectativas y necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes en aspectos de salud o responsabilidad social.

Otras funciones interesantes son la supervisión de la calidad, inspecciones en los procesos de fabricación y empaquetado, planificación de rutas de distribución, control de alérgenos en las recetas de los productos, procesos de higiene en toda la cadena de suministros, gestión de caducidades, compras y de la producción.

La instalación será en 24hs y no requiere abono mensual, pero se tendrá que abonar un soporte adicional de dos meses. Este software contará con una licencia, varios usuarios y cajas, por lo cual Grupo Meta tendrá que comprar una notebook y un software para poder operar. Al no contar con un empleado capacitado para el manejo del software se contratará un administrador en

sistemas para el seguimiento y operación del software y cualquier desviación o error se le comunicará a la empresa que lo instaló.

Beneficio del plan: el resultado de todo esto es una automatización y organización de la industria cómoda y eficiente, consiguiendo también que la tecnología esté conectada con las personas. Conseguimos eficacia para el procesamiento de datos y eliminación de datos obsoletos por la reducción de tiempo que aporta el ERP para industria de alimentos, los pedidos serán más ágiles y se evitará la rotura de pérdidas de stock por la constante actualización de los productos de la planta. Ayudará a las buenas prácticas manufactureras con una automatización de los procesos de seguridad alimentaria y pruebas periódicas, así también cumplir con los requisitos legales y de los clientes con controles, tiempos de inactividad y pruebas de calidad dirigidos por el sistema. Con una gran cantidad de datos de productos alimentarios es posible estudiar mejor los costes y los márgenes de beneficio.

Para lograr el aumento de productividad el software se encargará de administrar, gestionar la cadena de suministros, el inventario y la mejor forma en que utilizan los recursos para obtener un mayor rendimiento sin perder calidad. En el tambo al tener un seguimiento y control de la vaca aumenta la cantidad de rendimiento de leche que puede dar diariamente, en el caso de los restaurantes se reduciría el tiempo de atención de mesas por ser más eficientes a la hora de preparar las comandas y con la cerveza artesanal se lograrían reducir los tiempos de las actividades sin perder la cantidad de litros diarios de producción gracias a una mejora en la gestión de insumos y procesos de las actividades.

Recursos y costos involucrados. (Ver anexo 7. pp.54-56).

- Software especializado en manufactura alimentaria sin IVA \$197.500 por lo cual el precio con IVA quedará reflejado en \$238.975.
- Dos meses adicionales por el soporte del software \$8.800 cada mes.
- Precio de Notebook \$103.990.
- Contratar a un administrador en sistema especializado en manejo de software \$128.000 por mes.

### Propuesta de medición

Para el cálculo de la eficiencia se tomará una fórmula de la cual el resultado va a estar reflejado directamente en la productividad por empleado calculado después de la capacitación del primer plan de acción. Para reflejar la eficiencia se tuvo que estimar la tasa estándar en cada unidad de negocio según el rubro y así poder calcular el aumento de productividad con la reducción de tiempo de la actividad. Cálculo de eficiencia. (Ver anexo 8, pp.56-61).

#### La Tregua S.A.

Los cálculos de la producción estándar se tomaron del promedio diario de producción de litros de una vaca, de los cuales son 20 litros. Cálculos de eficiencia. (Ver Anexo 8, pp.56-61).

#### Sauco S.A.

Con el software se pretende reducir el tiempo de producción y se estimó un tiempo estándar. (Ver anexo 8, pp.56-61).

En el caso de los restaurantes se calculó la eficiencia por medio de la atención de comensales en el turno noche, la tasa estándar se estimó y se utilizó el método doblar mesas. (Ver anexo 8, pp.54-61).

#### Casa Negra.

Se tomarán los mismos cálculos que en el caso de La Jirafa y para los comensales se estiman según la cantidad de empleados y tamaño del lugar. (Ver anexo 8, pp.54-61).

Tabla 4: plan de acción 2.

Acciones	Tiempo		Recursos		Presupuesto 2022
	Inicio	Fin	Humano	Físico	
Reunión para definición del perfil del puesto	28/04/2022	28/04/2022	Técnica en RRHH, Paula, Juan Cruz, José	Sala de reuniones	
Búsqueda y selección del administrativo en sistemas	02/05/2022	23/05/2022	Técnica en RRHH	Pc, internet, teléfono móvil	
Búsqueda y compra de notebook	02/05/2022	04/05/2022	Administración	Pc, internet	\$ 103.990

Contratación del administrador en sistemas.	24/05/2022		Administración	Sueldo del profesional contratado	\$ 896.000
Búsqueda y selección del software (ERP)	27/05/2022	03/06/2022	Administrador en sistemas	Notebook, internet	
Acuerdo y contratación del software (ERP).	06/06/2022	07/06/2022	Administrador en sistemas, administración	Notebook, internet, teléfono móvil	\$ 238.975
Soporte del software (ERP)	07/06/2022	08/08/2022	Administración	Pc, internet	\$ 17.600
Instalación del software (ERP).	08/06/2022	10/06/2022	Administrativo en sistemas	Notebook, internet	
Definición y planificación de software (ERP)	13/06/2022	13/07/2022	Administrador en sistemas, proveedor del software	Notebook, internet	
Diseño del software (ERP)	14/07/2022	04/08/2022	Administrador en sistemas, proveedor del software	Notebook, internet	
Transferencia de datos al software (ERP)	05/08/2022	05/09/2022	Administrador en sistemas	Notebook, internet	
Capacitación de personal involucrado en las actividades del software (ERP)	06/09/2022	06/10/2022	Administrador en sistemas	Notebook, internet	
Implementación del software (ERP)	07/10/2022		Administrador en sistemas	Notebook, internet	
Seguimiento, control, e informe sobre resultados del software (ERP)	07/10/2022		Ingeniero agrónomo, Lic. en química, Francisco, administrador en sistemas	Pc, internet, Informes / estadísticas	
Total					\$ 1.256.565

Fuente: elaboración propia.

*Plan de acción 3: sistema de trazabilidad RFID.*

Para lograr reducir costos de stock por medio de un sistema de trazabilidad RFID se necesitará una antena RFID, un lector RFID y una etiqueta RFID (RF-tag). El lector necesita enviar la información al sistema central del cliente a un software (ERP), donde se actualizan los datos al momento (Tecnipesa, 2022).

En cuanto al sistema ERP Grupo Meta utilizará el mismo que se instaló para aumentar la eficiencia en el segundo plan de acción. El seguimiento lo hará el administrador en sistemas ya contratado, quien capacitará a los empleados que estén involucrados en la logística de la empresa. Se estima obtener una reducción del 16% de pérdidas de los insumos en cada unidad de negocio, cuestión que repercutirá directamente en un aumento de la utilidad neta en la empresa.

Beneficio del plan: este sistema permite optimizar tiempo y costes logísticos en las instalaciones que las implementen, pues, juntamente con un sistema de gestión de almacenes, automatiza decenas de procesos como el registro de entradas de producto o el control de la producción sin necesidad de verificaciones. Esta reducción de desperdicios se lograría por medio de un seguimiento de insumos aplicando las etiquetas RFID de las cuales por medio del sistema de trazabilidad controlarán las fechas de envasado y caducidad, para garantizar la seguridad de las personas que lo consumen, pero también los números de lote de los productos, la manera que se sepa, en todo momento, dónde se ha fabricado, dónde se ha distribuido y vendido para que, en caso de tener que retirarlo, esté completamente localizable. En el tambo no solo se podría utilizar para el seguimiento de la leche sino también para el estado de salud de la vaca.

Propuesta de medición:

Recursos y costos involucrados. (Ver anexo 9. pp.61-64).

Para los cálculos se tomarán los resultados de los costos de insumos del balance 2020 en cada unidad de negocio. (Ver anexo 10, pp. 64-66).

Restaurante Casa Negra

Al no contar con los estados contables para el cálculo se estimará el mismo aumento de utilidad Neta de Sauco S.A. ya que comparten el mismo rubro.

Tabla 5: plan de acción 3.

Acciones	Tiempo		Recursos		Presupuesto 2022
	Inicio	Fin	Humano	Físico	
Reunión de directivos para determinar equipamientos, recursos y personal para la trazabilidad	10/10/2022	14/10/2022	Paula, Juan Cruz, José, Francisco Administrativo en sistemas,	Sala de reuniones	
Compra de equipamientos para el sistema de trazabilidad	17/10/2022	01/11/2022	Administración	Antenas, lectores, impresoras, Tablet industrial, etiquetas RFID.	\$ 1.140.952
Configuración del sistema de trazabilidad con el software (ERP)	03/11/2022	05/12/2022	Administrador en sistemas.	Notebook, internet, software (ERP)	
Capacitación de empleados involucrados en la trazabilidad	06/12/2022	16/01/2023	Administrador en sistemas	Espacio físico, Tablet, materiales en cada unidad de negocio	
Implementación del sistema de trazabilidad	17/01/2023		Administrador en sistemas, personal involucrado	Internet, notebook, software (ERP)	
Seguimiento, control, e informe sobre resultados del sistema de trazabilidad	17/01/2023		Francisco, Ingeniero agrónomo, Lic. En química, administrador en sistemas.	Pc, internet, Informes / estadísticas	
Total					\$ 1.140.952

Fuente: elaboración propia.

Se detalló mediante un presupuesto de inversión los planes de acción de la propuesta.  
(Ver anexo 11, p. 67).

### Análisis financiero

Para evaluar el proyecto se confeccionó un cash flow a tres años, periodos 2022/2023/2024. (Ver anexo 12, pp. 68-73).

- Se tomará una tasa del 97% según información del LELIQ para estimar la tasa del cálculo del VAN. (Banco Central de la República Argentina, 2023).
- Rentabilidad del plan general 52%. (Ver anexo 13, p.73).
- Para estimar la proyección del año 2023/2024 se tomarán sus respectivas subidas de inflación anual por lo cual van a aumentar los costos de los empleados, pero también las ganancias por aumento de las ventas. (Ver anexo 13, p.73).

Ganancias de inversión	Valor total de la inversión	ROI
\$ 67.562.172,56	\$ 15.844.921,00	% 326

Tabla 6: Análisis ROI.

Fuente: elaboración propia.

Se obtendrán \$3,26 por cada peso invertido en la propuesta.

Se tomará una tasa del 97% según información del LELIQ. (Banco Central de la República Argentina, 2023).

Tabla 7: valor actual Neto.

VAN	\$ 15.241.382,52	VAN $\geq$ 0 por lo tanto el proyecto es rentable
-----	------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: TIR.

Inversión a realizar	-\$ 15.844.921
Flujo de periodo 1	\$ 13.309.824,93

Flujo de periodo 2	\$ 45.985.732,03
Flujo de periodo 3	\$ 95.420.393,97
VAN	\$ 15.241.382,52
TIR	172%

En conclusión, a los indicadores del estado de resultado general de Grupo Meta, nos arroja un ROI del 326% lo que indica que por cada \$1 invertido en el plan, generará \$3,26. Respecto al VAN con un valor de \$15.241.382,52 positivo y una TIR del 172% que es mayor a 0, la inversión se recuperará en un año y tres meses, por estos resultados se recomienda llevar a cabo el plan.

### ***Diagrama Gantt. Anexo 14***

El uso de esta herramienta tiene por fin mostrar cronológicamente las tareas y actividades a realizar para lograr el objetivo final durante un período de 12 meses en el cual se llevará a cabo la propuesta. (Ver anexo 14, pp.74-76)

### **Conclusiones**

Grupo Meta es una empresa con unidades de negocio nuevas en el mercado, como es el caso de Sauco S.A. Tuvo la capacidad en su momento de crecer y fortalecer sus unidades de negocio, adaptarse fácilmente en cada mercado y ser reconocida por sus clientes. Sin embargo, sus unidades de negocio se encuentran en un rubro muy exigente y a la vez con una competencia muy fuerte, por lo cual se implementó una planificación estratégica para poder ser competitivo y al mismo tiempo obtener rentabilidad a corto plazo.

Siguiendo las bases teóricas ya desarrolladas, se analizó que la empresa estaba dando una ventaja a su competencia por no contar con buenas prácticas. Para lograr aplicar estas prácticas se implementaron planes de acción, buscando aumentar la rentabilidad de la empresa, capacitando al personal con la buena manipulación de alimentos e higiene de las instalaciones,

generando una mayor automatización de procesos y reducción de tiempos de actividades mediante un software (ERP) e instalación de un sistema de trazabilidad RFID para tener un seguimiento de la logística y reducir costos por pérdidas de stock en la cadena de suministros.

Se han analizado rigurosamente los resultados del plan de acción, utilizando indicadores financieros que aportan los datos positivos que serán redituables para la empresa, generarán nuevos ingresos y ayudarán a disminuir significativamente los costos. Se destaca que la VAN es muy superior a 0, por lo cual el proyecto recupera su inversión inicial y se obtendrá un excedente de \$95.420.393,97 al término de un horizonte temporal de 3 años, así también se logrará un retorno de inversión positivo generando \$3,26 de ganancias por cada \$1 invertido.

La empresa Grupo Meta podrá, mediante la implementación de esta propuesta, aumentar clientes, mejorar la calidad, seguridad e higiene de la manipulación en alimentos, aumentar la productividad en los procesos y un efectivo control de la cadena de suministros.

Se puede concluir que la organización precisa implementar estas acciones para ser competitiva, y que se encuentra más que preparada para poner en marcha el plan estratégico desarrollado durante todo el reporte. Como se muestra anteriormente, el retorno de la inversión no solo es favorable, sino que también se obtiene una ganancia sobre ella, lo que respalda la viabilidad del proyecto y es consecuente con el objetivo general planteado.

## **Recomendaciones**

A continuación, se mencionan nuevas discusiones y problemáticas que no han sido trabajadas anteriormente y por ende no se llegó a tratarlas, pero se recomienda estudiarlas en otra oportunidad, ya que se las considera importantes para futuros trabajos sobre casos similares al estudiado:

- Aplicación de las normas ISO 9001 en cada unidad de negocio para aumentar la gestión de calidad, una mejor credibilidad y satisfacción de clientes, es un plan muy complejo y se necesitaría mayor involucramiento de todas las áreas de la empresa por lo cual llevaría más tiempo aplicar la propuesta.

- Implementación de un cuadro de mando integral para asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos con las actividades operacionales, también ayudará a facilitar el control de la evolución de la empresa mediante indicadores y seguimiento de los desvíos para asegurar los objetivos propuestos.
- Aplicar estrategias de crecimiento como desarrollo de nuevos productos, puede ser más variedad de cervezas y fabricación de latas de cerveza, producción de quesos en el tambo y aumento de menús en el restaurante.
- Desarrollo de nuevos mercados para llegar a más clientes, penetración en canales de consumo masivo como supermercados y ofrecer franquicias para expender más restaurantes en diferentes territorios estratégicos.
- Desarrollar una estrategia de penetración de mercado mediante una plataforma e-commerce para ofrecer productos y servicios online, como reservación de mesas en restaurantes, promociones de descuento del menú del día y venta de diferentes tipos de cervezas, esto aumentará el volumen de ventas y llegará a más clientes.
- Implementar una integración vertical hacia atrás como estrategia para tener más control de los suministros y un mejor precio para así no depender de los proveedores. Para lograrlo Grupo Meta tendrá que invertir en más producción de insumos para abastecer la fabricación de cervezas y elaboración de comidas en los restaurantes, como plantación de verduras, frutas, malta, lúpulo y más cría de animales como gallinas.

## Bibliografía

- ADM CLOUD SERVICES, [sin fecha]. Tipos de software para mejorar la productividad - ADM Cloud & Services. *ADM Cloud Services* [en línea]. [consulta: 21 junio 2022]. Disponible en: <https://admcloudservices.com/blog/tipos-de-software-para-mejorar-la-productividad.html>.
- ARGENTINA.GOB.AR, 2021. El Gobierno postergó el pago de los créditos de quienes estén en el REPRO II y lanzó préstamos con un año de gracia para gastronómicos. *Argentina.gob.ar* [en línea]. [consulta: 19 mayo 2021]. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-postergo-el-pago-de-los-creditos-de-quienes-estén-en-el-repro-ii-y-lanzó>.
- BCRA, [sin fecha]. Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). *BCRA* [en línea]. [consulta: 12 mayo 2023]. Disponible en: [https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp).
- BUMINI, A., 2022. Gin tonic: ¿Sólo una tendencia o llegó para quedarse? – Titulares.ar. *Titulares.ar* [en línea]. [consulta: 6 marzo 2022]. Disponible en: <https://titulares.ar/gin-tonic-solo-una-tendencia-o-llego-para-quedarse/>.
- CALVO, L.L., 2021. Nueva ley agroindustrial: el Presidente firmará mañana el proyecto de fomento a la producción del campo. *Cronista* [en línea]. [consulta: 29 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.cronista.com/economia-politica/confirmado-el-jueves-el-presidente-firmara-el-proyecto-de-ley-del-consejo-agroindustrial/>.
- CARRASCO, I., 2022. 5 tendencias tecnológicas para restaurantes en 2022 | GenSuite.cl. *Gensuite* [en línea]. [consulta: 2 febrero 2022]. Disponible en: <https://www.gensuite.cl/tecnologia/tendencias-tecnologicas-restaurantes/>.
- CENTENERA, M., 2022. Aumento de precios en Argentina: “No nos queda otra que vivir con la inflación” | Economía | EL PAÍS. *El País* [en línea]. [consulta: 16 enero 2022]. Disponible en: <https://elpais.com/economia/2022-01-16/aumento-de-precios-en-argentina-no-nos-queda-otra-que-vivir-con-la-inflacion.html>.
- CHIAVENATO, I., 2017. *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. 3ra. S.I.: Mc Graw - Hill.

- CLARÍN.COM, 2021. Estas son las buenas prácticas para el tambo. *Clarín* [en línea]. [consulta: 18 septiembre 2021]. Disponible en: [https://www.clarin.com/rural/buenas-practicas-tambo\\_0\\_PKWOJm2QC.html](https://www.clarin.com/rural/buenas-practicas-tambo_0_PKWOJm2QC.html).
- CLARÍN.COM, 2022. Salarios vs restaurantes: comer afuera, cada vez más lejos del bolsillo. *Clarín* [en línea]. [consulta: 16 marzo 2022]. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/salarios-vs-restaurantes-comer-afuera-vez-lejos-bolsillo\\_0\\_UQTPggWU5p.html](https://www.clarin.com/economia/salarios-vs-restaurantes-comer-afuera-vez-lejos-bolsillo_0_UQTPggWU5p.html).
- COLLIS, D.J., 2021. Why Do So Many Strategies Fail? *Harvard Business Review* [en línea], ISSN 0017-8012. Disponible en: <https://hbr.org/2021/07/why-do-so-many-strategies-fail>.
- DAVID, F.R., 2013. *Conceptos de administración estratégica*. S.l.: Pearson.
- DEVINCENZI, A., 2022. Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas. [en línea]. [consulta: 28 febrero 2022]. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>.
- DOMMARCO, S., [sin fecha]. Leche de vaca. La denuncia de María Becerra, la industria láctea bajo la lupa y las recomendaciones nutricionales - Ohlalá. *La Nación* [en línea]. [consulta: 12 agosto 2021]. Disponible en: <https://somohlala.com/revista/historico/leche-de-vaca-la-denuncia-de-maria-becerra-la-industria-lactea-bajo-la-lupa-y-las-recomendaciones-nutricionales-nid12082021>.
- EQUIPO EDITORIAL LOGGRO, 2022. ¿Cómo contribuye el uso de un Software ERP a los procesos de manufactura? | Loggro. *Equipo Editorial Loggro* [en línea]. [consulta: 17 junio 2022]. Disponible en: <https://loggro.com/blog/articulo/como-contribuye-el-uso-de-un-software-erp-a-los-procesos-de-manufactura/>.
- GARZA, K., 2022. Abrir un restaurante, ¿por dónde empiezo? *Cookingdepot.com* [en línea]. [consulta: 20 abril 2022]. Disponible en: <https://blog.cookingdepot.com/abrir-un-restaurante-por-donde-empiezo>.
- GASTROFRANCHISING, [sin fecha]. Palabra Pyme: Peñón del Águila. *Gastrofranchising* [en línea]. [consulta: 12 mayo 2022]. Disponible en: <https://gastrofranchising.com/palabra-pyme-penon-del-aguila/>.

- GRANOSFERA, 2022. Descubre las tendencias gastronómicas para el 2022. *Gastronosfera* [en línea], 2022. [consulta: 2 marzo 2022]. Disponible en: <https://www.gastronosfera.com/es/tendencias/descubre-las-tendencias-gastronomicas-para-el-2022>.
- GROSZ, M., 2022. Restaurantes y bares: 8 derechos del cliente que no siempre se respetan y cómo reclamar. *Clarín* [en línea]. [consulta: 28 marzo 2022]. Disponible en: [https://www.clarin.com/servicios/restaurantes-bares-8-derechos-cliente-siempre-respetan-reclamar\\_0\\_jId02HZbAz.html](https://www.clarin.com/servicios/restaurantes-bares-8-derechos-cliente-siempre-respetan-reclamar_0_jId02HZbAz.html).
- HÖGLINGER, O., 2019. Alternativas vegetales: ¿qué bebidas pueden sustituir la leche de vaca? *Blog Adidas Runtastic* [en línea]. [consulta: 26 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.runtastic.com/blog/es/las-5-mejores-alternativas-a-la-leche-de-vaca/>.
- INTEDYA, [sin fecha]. G.U.W. Lab, S.A. de C.V. *Intedya* [en línea]. [consulta: 7 mayo 2022]. Disponible en: <https://www.intedya.com/internacional/950/organizacion-guw-lab-sa-de-cv.html>.
- KENNY, G., 2022. 3 Stumbling Blocks that Get in the Way of Strategic Planning. *Harvard Business Review* [en línea], ISSN 0017-8012. Disponible en: <https://hbr.org/2022/04/3-stumbling-blocks-that-get-in-the-way-of-strategic-planning>.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G., 2013. *Fundamentos de marketing*. S.l.: Pearson.
- LELECO, 2020. «Hoy los cerveceros estamos muy golpeados, la rentabilidad está por el suelo»; Federico Zanetti de Santina. *Pulso Cerveceros* [en línea]. [consulta: 27 agosto 2020]. Disponible en: <https://pulsocerveceros.com/santina/>.
- MECALUX, [sin fecha]. RFID: qué es y qué aplicaciones tiene en logística. *Mecalux* [en línea]. [consulta: 23 junio 2022]. Disponible en: <https://www.mecalux.es/manual-almacen/almacen/rfid>.
- MORENO, C., 2022. Lechería de precisión: tecnologías para tomar las mejores decisiones en el tambo. *LA NACION* [en línea]. [consulta: 26 marzo 2022]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/lecheria-de-precision-tecnologias-para-tomar-las-mejores-decisiones-en-el-tambo-nid26032022/>.
- NOGADA, [sin fecha]. Tips & Info. *Nogada Agroalimentos* [en línea]. [consulta: 6 mayo 2022]. Disponible en: <https://nogada.com.ar/tips-info/>.

- PEIRÓ, T., 2022. Inflación en restaurantes y hoteles: el sector que más estimula el Gobierno tuvo los mayores aumentos de diciembre. *infobae* [en línea]. [consulta: 14 enero 2022]. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/01/14/inflacion-en-restaurantes-y-hoteles-el-sector-que-mas-estimula-el-gobierno-tuvo-los-mayores-aumentos-de-diciembre/>.
- PORTER, M., 1991. *Ventaja competitiva*. S.l.: Rei Argentina S.A. ISBN 0-02-925090-0.
- QMAMERICAS, 2022. Buenas Prácticas de Manufactura - B.P.M. *QM* [en línea]. [consulta: 6 mayo 2022]. Disponible en: <https://qmamericas.com/servicios/buenas-practicas-de-manufactura-BPM/>.
- QUINTAL, P., 2022. Cómo enfrentar a la competencia. *Cookingdepot.com* [en línea]. [consulta: 20 abril 2022]. Disponible en: <https://blog.cookingdepot.com/como-enfrentar-a-la-competencia>.
- REYES, F., 2021. Tres propuestas inspiradoras de la gastronomía sustentable del mañana, hoy. *Infobae* [en línea]. [consulta: 9 octubre 2021]. Disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/2021/10/09/tres-propuestas-inspiradoras-de-la-gastronomia-sustentable-del-manana-hoy/>.
- ROJAS SOTO, J., 2022. PROVEEDORES: LA IMPORTANCIA DE SABER ESCOGERLOS | LinkedIn. *LinkedIn* [en línea]. [consulta: 28 enero 2022]. Disponible en: [https://www.linkedin.com/pulse/proveedores-la-importancia-de-saber-escogerlos-rojas-soto-/?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card&originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/pulse/proveedores-la-importancia-de-saber-escogerlos-rojas-soto-/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=es).
- SAGAIAN, N., 2021. Precio de los alimentos: la leche aumentó 480% en cinco años. *Agencia de Noticias Tierra Viva* [en línea]. [consulta: 19 octubre 2021]. Disponible en: <https://agenciaterraviva.com.ar/precio-de-los-alimentos-la-leche-aumento-480-en-cinco-anos/>.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M., 2017. *El plan estratégico en la práctica*. S.l.: ESIC.
- SONATTI, F., 2021. Ranking lácteo: el puñado de empresas que maneja el negocio en Argentina | Agrofy News. *Agrofy News* [en línea]. [consulta: 24 noviembre 2021]. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196903/ranking-lacteo-punado-empresas-que-maneja-negocio-argentina>.

- SONATTI, F., 2022. Ranking: quiénes son los 10 “mega-tamberos” que ya superan los 100.000 litros diarios | *Agrofy News. Agrofy News* [en línea]. [consulta: 9 febrero 2022]. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198175/ranking-quienes-son-10-mega-tamberos-que-ya-superan-100000-litros-diaros>.
- TECNIPESA, 2021. Qué es y cómo funciona la tecnología RFID. *TECNIPESA* [en línea]. [consulta: 24 junio 2022]. Disponible en: <https://www.tecnipesa.com/blog/69-tecnologia-rfid-que-ventajas-tiene>.
- TEMPONE, D., 2021. Cocinas fantasmas: por qué son las nuevas vedettes de la gastronomía. *LA NACION* [en línea]. [consulta: 15 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/dark-kitchens-las-cocinas-fantasmas-como-oportunidad-inmobiliaria-nid12022021/>.
- THIERY, E., [sin fecha]. Los detalles del acuerdo que la industria láctea firmó con el Gobierno para evitar una intervención | *Agrofy News. Agrofy News* [en línea]. [consulta: 27 mayo 2021 a]. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/193867/detalles-acuerdo-que-industria-lactea-firmo-gobierno-evitar-intervencion>.
- THIERY, E., [sin fecha]. Para la lechería, el 2022 se inició con cifras contradictorias | *Agrofy News. Agrofy News* [en línea]. [consulta: 3 marzo 2022 b]. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198467/lecheria-2022-se-inicio-cifras-contradictorias>.
- TOPPAZZINI, C., 2021. Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la pandemia. *A24* [en línea]. [consulta: 9 agosto 2021]. Disponible en: <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despu-es-del-pico-la-pandemia-n852619>.
- UTN.BA, 2022. Curso: Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Alimentaria - UTN BA. *UTN.BA* [en línea]. [consulta: 24 mayo 2022]. Disponible en: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/613/buenas-practicas-de-manufactura-en-la-industria-alimentaria>.

## Anexos

### *Anexo 1*

#### Análisis FODA

- **Fortaleza:** La implementación de un sistema Dry-lot para la cría bovina, ayuda al bienestar y calidad de vida de la vaca, previene enfermedades y aumenta la producción de leche, también reduce la aparición de la mosca. Cuenta con tecnología de punta para una mejor calidad de la cerveza y contando con un nivel de consumo igual que las cervezas de la competencia, como Antares. Los restaurantes tienen ventajas por su ubicación, que facilita el reconocimiento y llegada al lugar, cuentan asimismo con una gran reseña en internet por lo cual el servicio – producto es percibido como “de calidad” por algunos consumidores.

- **Debilidades:** No contar con las buenas prácticas manufactureras puede reducir la higiene, la calidad, y el prestigio de la marca. Esto también reduce la oferta de nuevos clientes para la comercialización. Al ser una empresa nueva todavía no posee una imagen reconocida en el mercado de cerveza artesanal, y más a nivel nacional. Al no contar con un software y un sistema de trazabilidad se hace más difícil la gestión de las actividades: manejar la logística, la distribución y controlar las ventas.

- **Oportunidades:** La leche es uno de los productos más necesitados del mercado para la elaboración de muchos subproductos como, queso, crema, dulce de leche, leche en polvo y además es fundamental para las familias, tiene mucha demanda y siempre está en constante crecimiento. El gobierno incentiva la producción al ofrecer facilidad de obtener créditos accesibles para mejorar los equipamientos, máquinas, recursos y también cubrir deudas. La cerveza artesanal al representar un pequeño porcentaje del mercado todavía está en tendencia a seguir creciendo y los clientes cada vez optan más por productos artesanales. Las redes sociales y el internet son un gran aliado a la hora de promover la marca y es una tendencia que las personas saquen fotos de los tragos, comida y del diseño del restaurante que visitan.

- **Amenaza:** La inflación afecta en general a toda la empresa y, hace que los costos fijos se disparen. También se tiene la gran desventaja de que las materias primas, equipamientos y máquinas se manejan por el precio del mercado del dólar. La inestabilidad política no da confianza a los productores y últimamente la industria sufre mucho de las retenciones, nuevas medidas del gobierno, aumento de impuestos y cada vez más trabas para la comercialización. La

aparición del COVID-19 fue una amenaza fundamental para los restaurantes y bares, los cierres y las continuas restricciones hicieron que muchos cierren sus periodos contables con déficit y hasta produciendo un cierre del local. En estos sectores el precio de mercado es manejado por las grandes empresas y también es muy fácil que se incorporen nuevos competidores.

### *Anexo 2*

#### Análisis BCG:

Producto estrella: Cerveza Checa se encuentra en este cuadrante porque a pesar de la pandemia el rubro cervecero se mantuvo y las principales empresas abren locales que combinan franquicias, sucursales propias y refuerzan su presencia en las góndolas. Además, lograron compensar la baja de la demanda en el canal gastronómico con formatos como lata, botella y growler. Desde el comienzo de la pandemia, la compra de cervezas en supermercados creció un 54% y el producto fue uno de los más requeridos. Rabieta produce y envasa ocho estilos de cerveza que vende en latas y botellas, además, mejoró el canal de venta online, Craft Moments. Esto ayudó a otras cervecerías artesanales a vender por la plataforma, Antares y Growlers son otras empresas que invierten en más franquicias y apuestan a este rubro. (Devincenzi, 2022).

En cuanto a Casa Negra se posiciona en el mismo cuadrante porque el rubro de los restaurantes especializados en cerveza artesanal todavía está en una etapa de crecimiento en el mercado. La competencia más cercana a Grupo Meta es Peñón del Águila y se convirtió en referente de una industria pujante y de mucho movimiento, con 15 franquicias en todo el territorio argentino, enlatan más de 18 estilos, algunos extravagantes y exclusivos como la Cacao IPA o la Waldbier, y otros más tradicionales como la Hefeweizen y la Oktoberfest, todos disponibles en sus 15 bares con sedes a nivel nacional. En los próximos 7 años proyectan abrir 60 nuevos locales de la mano de Centrofranchising. Al igual que Antares, son grandes empresas que siguen invirtiendo cada vez más en este rubro y expandiéndose con franquicias, por eso tienen una alta tasa de crecimiento y valor en el mercado. (Gastrofranchising, 2022)

Producto vaca: en los últimos 20 años se redujo a la mitad el número de tambos en la Argentina. Sin embargo, la cantidad de vacas se sostuvo y la producción creció hasta un récord de más de 11.500 millones de litros, en 2021. El analista Marcos Snyder explica que para seguir en carrera los productores locales deben crecer al menos un 4% anual en el volumen de litros despachados ya sea por mejora en la productividad como por la suma de vacas. El tambo y la

producción agrícola son los productos vaca de Grupo Meta porque ya están establecidos en el mercado local, tienen reconocimiento de la calidad por parte de los clientes y cuentan con una alta cuota de mercado, pero una baja tasa de crecimiento. (Sonatti, 2022).

Producto interrogante: otra unidad de negocio de la cual se encuentra en proceso de apertura, es Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio Checa, se posiciona en este cuadrante porque todavía no se sabe si va a llegar a ser un producto estrella o perro de Grupo Meta. Canvas. (2022).

### *Anexo 3*

Para justificar la rentabilidad de la propuesta del plan general y sus ventajas se recurrió a una empresa especializada en aplicarlas y demostrar sus beneficios. Recuperado de <https://www.intedya.com/internacional/5/certificacion-de-persona-auditor-interno-de-sistemas-de-gestion-de-calidad-iso-9001.html>



#### **Ventajas para la ORGANIZACIÓN**

---

- Mejorar los sistemas de calidad de la empresa.
- Demuestra conformidad con los requisitos legales nacionales e internacionales.
- Mejora el proceso de producción.
- Reduce los tiempos de ejecución de las actividades.
- Personal capacitado y consciente de sus actividades de desempeño.
- Mejora la comunicación interna de la propia organización.
- Demuestra a la sociedad el compromiso de la organización con la seguridad alimentaria.
- Monitorización y trazabilidad de procesos.
- Automatización de los procesos.
- Mayor alineación entre negocio y sistemas.



#### **Ventajas para los CLIENTES**

---

- Mejora las condiciones de higiene en los procesos.
- Mantiene una imagen de los productos y de la empresa.
- Estandariza la inocuidad en las operaciones.
- Garantiza una infraestructura apegada a las exigencias legales.
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados.
- Apego del personal.

### *Anexo 4*

Justificación de la productividad por capacitar al personal. Recuperado de <https://capacitacion.uc.cl/noticias/169-quieres-aumentar-tu-productividad-la-capacitacion-es-tu-respuesta>

En 1995, un estudio del Centro Nacional para la Calidad de la Educación de la Fuerza Laboral de USA, descubrió que “un crecimiento de 10% en los niveles de educación de la fuerza

laboral generaban 8.6% de ganancia en la productividad total. Al mismo tiempo, un incremento de 10 % en el valor de los equipos aumentó la productividad en solo 3.4%”.

*Anexo 5*

Para consultar precios de capacitación se recurrió al sitio web UTN.BA. Recuperado de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/613/buenas-practicas-de-manufactura-en-la-industria-alimentaria>

**Presentación**

Los consumidores exigen cada vez más atributos de calidad de los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es una característica esencial, por lo cual existen normativas en el ámbito nacional e internacional que consideran formas de asegurarla. Las BPM son una herramienta básica para la obtención de productos inocuos para el consumo humano, que se centraliza en la higiene y manera de manipulación de los alimentos. También son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.

**Modalidad: A distancia**

100% a distancia

Material descargable

Acompañamiento de tutores

En vivo o acceso a las grabaciones

Precio

Valor  
**ARS 12.232** ARS 15.290  
20% Hot Sale

Duración  
4 Semanas

Inicio de cursada  
09/06/2022

Ver Beneficios

Inscripción

Realizar consulta

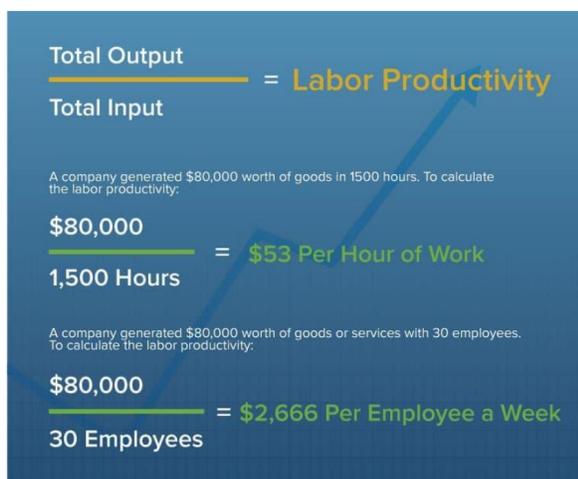
Presupuesto del plan de acción 1:

	Empleados	Capacitación
La Tregua S.A.	15	\$183.480
Sauco S.A.	8	\$ 97.856
Casa Negra	20	\$ 244.640
Total		

	43	\$ 525.976
--	----	------------

*Anexo 6*

Para cálculos para la obtención de productividad por empleados se recurrió al sitio web de [Smartsheet](https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software#:~:text=You%20can%20measure%20employee%20productivity,by%201%2C500%2C%20which%20equals%2053). Recuperado de <https://www.smartsheet.com/blog/how-calculate-productivity-all-levels-organization-employee-and-software#:~:text=You%20can%20measure%20employee%20productivity,by%201%2C500%2C%20which%20equals%2053>



DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: LA TREGUA S.A.		2020	2019
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2020, comparativo con el ejercicio anterior, expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre			
<b>RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA ( ANEXO B)</b>		27.270.225,52	22.958.414,99
Ventas de bienes y servicios		80.647.031,13	82.393.065,62
Costo de ventas...Anexo C		(80.647.031,13)	(82.393.065,62)
<b>RESULTADO BRUTO DE VENTAS</b>		-	-
<b>RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)</b>		4.877.555,73	4.550.435,92
<b>GASTOS Y OTROS INGRESOS</b>			
De Comercialización ( Anexo E)		(20.135.076,21)	(20.591.654,03)
De Administración (Anexo E)		(5.226.423,96)	(4.714.684,66)
Resultado Venta Bienes Uso y Otros Resultados		96.395,32	106.350,77
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM		1.217.782,62	5.338.563,29
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		8.100.459,02	7.647.426,28
menos Impuesto a las Ganancias		(2.406.262,30)	(2.303.791,70)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia</b>		5.694.196,72	5.343.634,58

La Tregua S.A.

Obtención del 10 % de rentabilidad por capacitar al personal.

Utilidad Neta	Rentabilidad	Resultado
\$ 37.828.498	10 %	\$ 41.611.347,8

Ganancias: \$ 37.828.498 - \$ 41.611.347,8 = \$ 3.782.849,8

Para estimar la utilidad neta se fue actualizando con la inflación de cada año hasta llegar al 2023 que fue cuando se obtuvieron los beneficios de dicha inversión.

La inflación del 2021 fue de 50,9% anual:  $5.694.196,72 * 0,509 + 5.694.196,72 = \$8.592.542,85$

La inflación del 2022 fue de 94,8% anual:  $8.592.542,85 * 0,948 + 8.592.542,85 = \$16.738.273,47$

La inflación del 2023 se estima que llegara a 126% anual:  $16.738.273,47 * 1,26 + 16.738.273,47 = \$ 37.828.498,04$

Productividad por empleado antes de capacitación.

Utilidad Neta	Empleados	Productividad x Empleado
\$ 37.828.498	15	\$ 2.521.899,86

Productividad por empleado después de la capacitación.

Utilidad Neta	Aumento de 10% de productividad	Empleados	Productividad x Empleado
\$ 37.828.498	3.782.849,8	15	\$ 2.774.089,85

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de productividad se tomó el periodo 2019 porque en el 2020 por la pandemia la utilidad neta de pérdida.

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

Sauco S.A.

Obtención del 10 % de rentabilidad por capacitar al personal.

Utilidad Neta	Rentabilidad	Resultado
\$ 2.489.193,85	10 %	\$ 2.738.113,23

Ganancias: \$ 2.489.193,85- \$ 2.738.113,23= \$ 248.919,38

Para estimar la utilidad neta se fue actualizando con la inflación de cada año hasta llegar al 2023 que fue cuando se obtuvieron los beneficios de dicha inversión.

La inflación del 2021 fue de 50,9% anual: \$374.689,99 \* 0.509 + 374.689,99 =

\$ 565.407,19

La inflación del 2022 fue de 94,8% anual:  $\$565.407,19 * 0,948 + \$565.407,19 =$

$\$ 1.101.413,21$

La inflación del 2023 se estima que llegara a 126% anual:  $\$ 1.101.413,21 * 1,26 + \$1.101.413,21 = \$ 2.489.193,85$

Productividad por empleado antes de capacitación.

Utilidad Neta	Empleados	Productividad x Empleado
\$ 2.489.193,85	8	\$ 311.149,23

Productividad por empleado después de la capacitación.

Utilidad Neta	Aumento de 10% de productividad	Empleados	Productividad x Empleado
\$ 2.489.193,85	248.919,38	8	\$ 342.264,15

Fuente: elaboración propia

Restaurante Casa Negra.

Se estimó la productividad por empleado igual a la que genera Sauco S.A. porque están en el mismo rubro y no contamos con los estados contables. Se calculará con 20 empleados que son los reales que trabajan en esta unidad de negocio. Para calcular la utilidad neta se multiplicará la productividad de los empleados de Sauco S.A. después de capacitación por la cantidad de empleados de Casa Negra.

Productividad antes de capacitación \$ 311.149,23

Productividad después de capacitación \$ 342.264,15

Ganancias:  $\$342.264,15 - \$ 311.149,23 * 20$  empleados = \$ 622.298,4

*Anexo 7*

Software para aumentar eficiencia de procesos operativos y disminución de costos, se recurrió a la web wynges. Recuperado de <https://wynges.com/#precios>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Factura electrónica AFIP</li> <li>✓ Notas de venta</li> <li>✓ Control de stock</li> <li>✓ Códigos de barra</li> <li>✓ Cuentas corriente clientes</li> <li>✓ Recibos de cobro</li> <li>✓ Datos CUIT automáticos</li> <li>✓ Libro IVA ventas digital</li> <li>✓ Tutoriales en video</li> <li>✓ 1 Licencia, 1 Usuario, 1 Caja</li> </ul> <p><b>\$24.000</b></p> <p><small>*en 5 cuotas sin interés</small></p> <p>Sistema básico para facturación rápida</p> <p><b>LO QUIERO</b></p> <p><small>*Incluye instalación y configuración. Adicional 1 mes de soporte de \$4.800. Los precios no incluyen IVA.</small></p>	<p>← Todo lo anterior +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tarjetas de crédito y débito</li> <li>✓ Cheques de terceros</li> <li>✓ Múltiples listas de precio</li> <li>✓ Redondeo de precios</li> <li>✓ Cálculos de rentabilidad</li> <li>✓ Ranking de ventas</li> <li>✓ Actualización de precios</li> <li>✓ PDV factura rápida</li> <li>✓ Productos por caja o peso</li> <li>✓ 1 Licencia, 1 Usuario, 1 Caja</li> </ul> <p><b>\$139.500</b></p> <p><small>*en 5 cuotas sin interés</small></p> <p>Para empresas jóvenes con proyección a corto plazo</p> <p><b>LO QUIERO</b></p> <p><small>*Incluye instalación y configuración. Adicional 2 meses de soporte de \$8.800 cada uno. Los precios no incluyen IVA.</small></p>	<p>← Todo lo anterior +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveedores y gastos</li> <li>✓ Ordenes de compra</li> <li>✓ Presupuestos</li> <li>✓ Cheques personales</li> <li>✓ Carga de cupones de tarjeta</li> <li>✓ Recibos de pago</li> <li>✓ Libro IVA digital compras</li> <li>✓ 2 Licencias, 2 Usuarios, 1 Caja</li> </ul> <p><b>\$197.500</b></p> <p><small>*en 5 cuotas sin interés</small></p> <p>Para empresas en etapa de crecimiento moderado a fuerte</p> <p><b>LO QUIERO</b></p> <p><small>*Incluye instalación y configuración. Adicional 2 meses de soporte de \$11.800 cada uno. Los precios no incluyen IVA.</small></p>	<p>← Todo lo anterior +</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importar precios de Excel</li> <li>✓ Crear e imprimir etiquetas</li> <li>✓ Multidivisa (dólar, euro, etc.)</li> <li>✓ Remitos de compra y venta</li> <li>✓ Financiera para tarjetas</li> <li>✓ 2 pagos electrónicos</li> <li>✓ 3 Licencias, 3 Usuarios, 1 Caja</li> </ul> <p><b>\$272.500</b></p> <p><small>*en 5 cuotas sin interés</small></p> <p>Para empresas establecidas que necesitan un control más riguroso</p> <p><b>LO QUIERO</b></p> <p><small>*Incluye instalación y configuración. Adicional 2 meses de soporte de \$14.800 cada uno. Los precios no incluyen IVA.</small></p>
--	---	---	---

Para consultar los precios de notebook se utilizó la página de líder notebook.

Recuperado de <https://lidernotebooks.com.ar/notebooks/oficina/>

**12 CUOTAS SIN INTERÉS**

**ENVÍO GRATIS**



**LENOVO IDEAPAD 3 15ITL05 PLATINUM**

**DISCO Y RAM PERSONALIZABLES**

INTEL CORE I3 1115G4/ 4GB DDR4 / ALMACENAMIENTO SSD 128GB

**En cuotas SIN INTERÉS 12 x \$8665.83**

**\$83.192 Precio Transferencia/Efectivo**

**De Regalo: Parlante Polaroid BT!**

**\$103.990** **COMPRAR**

Para saber el sueldo de un administrador en sistemas se recurrió a la página web de Glassdoor. Recuperado de

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrador-de-sistemas-sueldo-SRCH\\_KO0,25.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrador-de-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,25.htm)



Presupuesto del plan de acción 2:

Software (ERP)	\$ 168.795
Notebook	\$ 103.990
Administrador en sistemas	\$ 1.152.000
Soporte de software (ERP)	\$ 17.600
<b>Total</b>	<b>\$ 1.442.385</b>

Anexo 8

Para el cálculo de eficiencia se tomaron fórmulas de esta web. Recuperado de <https://zipforecasting.com/es/what-is-business-analytics/production-efficiency-formula.html>

**Eficiencia de producción = (Tasa de salida real/Tasa de salida estandar) x 100**

Por ejemplo, una empresa de fabricación ha recibido un nuevo pedido de 200 unidades. La tasa estandar de finalización es de 200 unidades por 12 horas, pero la compañía tardó 15 horas en completar la solicitud. En este caso, la fórmula de eficiencia de producción puede desglosarse como-

**Tasa de salida real = 200 unidades/ 15 horas = 13,3 unidades/hora**

**Tasa de salida estandar = 200 unidades/ 12 horas = 16,7 unidades/hora**

**Eficiencia de producción = (13,3/16,7) x 100 = 79,6%**

Para calcular la producción estándar se tomaron datos de la web Mitre y el campo. Recuperado de <https://mitreyelcampo.cienradios.com/cuantos-litros-de-leche-produce-una-vaca-por-dia/>

La actividad lechera es una de las principales actividades del sector agropecuario. En 2020 se produjeron 11.113 millones de litros de leche, según datos oficiales.

En este sentido, el promedio del **rodeo nacional** es de **20 litros de leche por vaca por día**, con máximos que han alcanzado de hasta 70 litros (sobre todo post parición). En los tambos más eficientes, que controlan la alimentación, la sanidad, el bienestar del animal y utilizan tecnología, la media es más alta.

#### Eficiencia sin software aplicado.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Vacas	300	300	
Litros x Vaca	34	20	
Litros x Día	10.200	6.000	170 %

#### Eficiencia con software aplicado.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Vacas	300	300	
Litros x Vaca	39	20	
Litros x Día	11.700	6.000	195 %

Productividad:  $11.700/10.200 \cdot 100 = 114,7 = 0,0147 \%$

Eficiencia:

$175 - 195 = 25\%$

Con el aumento de una eficiencia del 25% la productividad aumentó casi un 15%.

Antes del software	Después del software	Productividad
10.200	11.700	0.1471

Se tomarán los datos de empleados ya capacitados en el plan de acción 1.

Eficiencia	Productividad por empleado después de capacitación	Productividad del software	Productividad después del software por empleado
25 %	\$ 2.774.089,85	0.1471	\$ 408.068,61

Empleados	Productividad después del software por empleado	Utilidad total por software
15	\$ 408.068,61	\$ 6.121.029,25

Eficiencia sin software aplicado en la cervecería.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Litros x Año	360	360	
Litros x Día	986,30	986,30	
Horas	8	7	
Litros x horas	123,29	140,90	87,50

Eficiencia con software aplicado en la cervecería.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Litros x Año	360	360	
Litros x Día	986,30	986,30	
Horas	7.50	7	
Litros x horas	131,51	140,90	93,33

Productividad:

$$360.000 - 384.000 = 24.000$$

$$24.000/36000*100 = 6,667$$

Eficiencia:

$$87,50 - 93,33 = 5,83\%$$

Se obtiene una eficiencia del 5,83% con un aumento de productividad de 6,67%.

Antes del software	Después del software	Productividad
360.000 litros por año	384.000 litros por año	0.0667

Se tomarán los datos de empleados ya capacitados después del primer plan de acción.

Eficiencia	Productividad por empleado después de capacitación	Productividad del software	Productividad después del software por empleado
5.83 %	\$ 342.264,15	0.0667	\$ 22.829,01

Empleados	Productividad después del software por empleado	Utilidad total por software
3	\$ 22.829,01	\$ 68.487,05

Para el cálculo de la eficiencia se utilizó el método doblar mesas y se aplicó en el turno noche. Recuperado de

<https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/software-gestion-reservas-para-restaurantes-doblar-mesas-aumenta-los-beneficios>

- Ocupando al menos dos veces una mesa durante un mismo servicio en varios turnos horarios. Lo que se llama: **doblar mesas**.

Supongamos que el servicio del mediodía de un restaurante, es de 13:00 a 15:30 p.m. Cada mesa recibe un cliente de 13:00 a 14:15 y otro, de 14:30 p.m al cierre.



Ahora supongamos que esto sucede en toda la sala:



Eficiencia sin software aplicado en restaurante La Jirafa.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Comensales	160	320	
Comensales atendidos en turno noche	160	320	50

Eficiencia con software aplicado en restaurante La Jirafa.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Comensales	160	160	
Comensales atendidos en turno noche	200	200	62.5

Se obtiene una eficiencia del 12.5% con un aumento de productividad de 25%.

Antes del software	Después del software	Productividad
160 comensales	200 comensales	25 %

Se tomarán los datos de empleados ya capacitados después del primer plan de acción.

Eficiencia	Productividad por empleado	Productividad del software	Productividad después del software por empleado
12.5 %	\$ 342.264,15	0.25	\$ 85.566,03

Empleados	Productividad después del software por empleado	Utilidad total por software
5	\$ 85.566,03	\$ 256.698,11

Cálculos de eficiencia en la unidad de negocio Casa Negra.

Eficiencia sin software.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Comensales	200	200	
Comensales atendidos en turno noche	200	400	50

Eficiencia con software.

	Tasa de producción real	Tasa de producción estándar	Eficiencia
Comensales	200	200	

Comensales atendidos en turno noche	250	400	62.5
-------------------------------------	-----	-----	------

Se obtiene una eficiencia del 12.5 % con un aumento de productividad de 25%.

Antes del software	Después del software	Productividad
200 comensales	250 comensales	25 %

Se tomarán los datos de empleados ya capacitados con las buenas prácticas y su productividad.

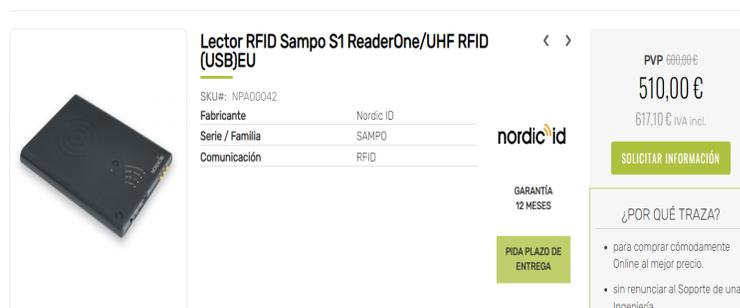
Eficiencia	Productividad por empleado después de capacitación	Productividad del software	Productividad después del software por empleado
12.5 %	\$ 342.264,15	0.25	\$ 85.566,03

Empleados	Productividad después del software por empleado	Utilidad total por software
20	\$ 85.566,03	\$ 1.711.320,6

Fuente: elaboración propia

### Anexo 9

Lector RFID para implementar el sistema en la cadena de suministros. Recuperado de <https://www.traza.com/lector-rfid-sampo-s1-readerone-uhf-rfid-usb-eu>



**Lector RFID Sampo S1 ReaderOne/UHF RFID (USB)EU**

SKU#: NPA00042

Fabricante: Nordic ID

Serie / Familia: SAMPO

Comunicación: RFID

nordic id

GARANTÍA 12 MESES

PIDA PLAZO DE ENTREGA

PVP 600,00€  
510,00 €  
617,10 € IVA incl.

SOLICITAR INFORMACIÓN

¿POR QUÉ TRAZA?

- para comprar cómodamente Online al mejor precio.
- sin renunciar al Soporte de una Ingeniería.

Antena RFID para detectar las etiquetas. Recuperado de <https://www.traza.com/productos/rfid/antenas-rfid>



Etiqueta RFID para hacer el seguimiento en la cadena de suministros. Recuperado de Zebra Etiqueta Térmica 38x25 mm Blanco | Techinn (tradeinn.com)



Diámetro del núcleo: 2,5 cm

Etiquetas por rollo: 2580 pieza (s)

Tamaño del soporte (1 diapositiva): 38,1 mm x 25,4 mm

Impresora para etiquetas RFID. Recuperado de [https://www.tradeinn.com/techinn/es/brother-impresora-etiquetas-ql-800/137350811/p?queryID=0a0bec860efa0722b1f70ac606d3a383&buscador\\_search](https://www.tradeinn.com/techinn/es/brother-impresora-etiquetas-ql-800/137350811/p?queryID=0a0bec860efa0722b1f70ac606d3a383&buscador_search)



Tablet industrial para recibir información. Recuperado de <https://www.directindustry.es/prod/cenava/product-245314-2504607.html>



Para estimar gastos de los equipamientos se tuvo que recurrir a paginas internacionales y se utilizó la cotización del día en BNA para obtener el costo final en pesos argentinos. Recuperado de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/euro-hoy.php>

Euros	Precio	con Imp. PAIS 30%	30% + recargo del 35%
Promedio	\$ 136.15	\$ 177	\$ 224.65
BNA	\$ 133.25	\$ 173.23	\$ 219.86
BCRA	\$ 134.969	\$ 175.46	\$ 222.7

Lector RFID \$617,10 euros / \$135.675 ARG.

Antena RFID \$244.08 euros / \$53.663 ARG.

Tablet industrial \$260 euros / \$57.163 ARG.

Presupuesto del plan de acción 3:

Productos	Unidades	Precio	Total, x U
Antena RFID	4	\$ 53.663	\$ 216.652
Lector RFID	4	\$ 135.675	\$ 542.700
Etiquetas RFID	4	\$ 20.268	\$ 81.072

Impresora de etiquetas	4	\$ 17.969	\$ 71.876
Tablet industrial	4	\$ 57.163	\$ 228.652
Total			\$ 1140.952

Fuente: elaboración propia

Anexo 10

La Tregua S.A.

Se obtendrá una reducción del 16% en costos de insumos.

Costos de insumos	Reducción por sistema RFID	Aumento de utilidad Neta
\$ 14.926.599,42	16%	\$ 2.388.255,90

Costos de insumos en el balance 2020. Recuperado de Grupo Meta.

SUEDIOS Y JORNALES		3.877.041,08		3.877.041,08	3.678.309,71
CONTRIBUCIONES		980.342,30		980.342,30	783.323,43
ARRENDAMIENTOS RURALES	9.209.150,92			9.209.150,92	6.172.253,22
ENERGIA ELECTRICA E INTERNET			1.234.682,05	1.234.682,05	1.410.327,94
FLETES		2.458.409,23		2.458.409,23	2.629.201,27
GASTOS BANCARIOS		759.699,66		759.699,66	722.390,16
INTERESES Y GASTOS DE FINANCIACION		468.082,10		468.082,10	259.887,15
GASTOS DE VENTA		3.472.734,77		3.472.734,77	3.846.694,10
GASTOS VARIOS			0,00	0,00	60.996,82
HACIENDA	0,00		449.011,76	449.011,76	4.684.892,06
IMPUESTOS		3.575.794,13		3.575.794,13	1.470.667,32
MANTENIMIENTO INMUEBLES		1.065.514,87		1.065.514,87	2.441.772,98
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		1.399.157,05		1.399.157,05	2.288.140,52
SEGUROS			1.439.694,72	1.439.694,72	1.381.675,80
AMORTIZACION BIENES USO			1.959.431,56	1.959.431,56	1.642.413,69
HONORARIOS			143.603,87	143.603,87	153.334,71
INFORMATICA Y GASTOS ADMINISTRACION				12.202.296,84	17.164.309,86
AGROQUIMICOS Y FERTILIZANTES	12.202.296,84			23.387.088,49	16.715.715,21
PRODUCTOS VETERINARIOS	25.387.068,49			2.078.301,03	2.434.270,57
COMBUSTIBLES		2.078.301,03		5.077.882,95	6.037.655,50
INSUMOS	5.077.882,95			2.612.476,66	4.451.984,13
SEMILLAS	2.612.476,66			6.738.292,15	7.458.071,87
SERVICIOS DE TERCEROS	6.738.292,15				
<b>TOTALES</b>	<b>59.227.148,01</b>	<b>20.135.076,21</b>	<b>5.226.423,96</b>	<b>84.588.668,18</b>	<b>88.591.220,04</b>

Para estimar los costos de insumos se fue actualizando con la inflación de cada año hasta llegar al 2023 que fue cuando se obtuvieron los beneficios de dicha inversión.

La inflación del 2021 fue de 50,9% anual:  $\$5.077.882,95 * 0.509 + \$5.077.882,95 =$

\$ 7.662.525,37

La inflación del 2022 fue de 94,8% anual:  $\$7.662.525,37 * 0,948 + \$7.662.525,37 = \$14.926.599,42$

Sauco S.A

RUBROS	EXPLOTACION	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION	TOTALES 2020	TOTALES 2019
SUELDOS Y JORNALES		3.284.449,89	821.112,47	4.105.562,36	7.715.027,12
CARGAS SOCIALES Y SINDICALES		950.781,64	237.695,41	1.188.477,05	1.833.645,18
ALQUILERES			649.297,99	649.297,99	296.859,22
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		404.469,11		404.469,11	321.597,49
INSUMOS	7.198.828,49			7.198.828,49	16.476.936,39
FLETES		484.768,57		484.768,57	494.057,76
GASTOS BANCARIOS		135.444,70		135.444,70	128.735,40
ENERGIA ELECTRICA			1.207.896,09	1.207.896,09	1.068.091,44
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		4.036.840,47		4.036.840,47	48.581,86
GASTOS DE ADMINISTRACION			66.019,09	66.019,09	0,00
MANTENIMIENTO INMUEBLES		0,00	336.583,79	336.583,79	200.675,49
MANTENIMIENTO MAQUINARIAS		159.887,29		159.887,29	707.778,70
SEGUROS		159.826,95		159.826,95	29.765,72
IMPUESTOS - INGRESOS BRUTOS		366.763,78		366.763,78	898.204,86
PAPELERÍA, LIMPIEZA Y OTROS		160.595,82		160.595,82	420.019,31
TASAS MUNICIPALES		89.833,53		89.833,53	217.942,37
INTERESES		296.073,87		296.073,87	76.489,58
ARANCELES TARJETAS		37.293,41		37.293,41	101.913,65
AMORTIZACIONES BIENES DE USO		3.408.246,28		3.408.246,28	3.311.998,79
AMORTIZACIONES ACTIVOS INTANGIBLES		180.129,72		180.129,72	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>7.198.828,49</b>	<b>14.155.405,02</b>	<b>3.318.604,84</b>	<b>24.672.838,35</b>	<b>34.348.320,33</b>

Se obtendrá una reducción del 16% en costos de insumos.

Costos de insumos	Reducción por sistema RFID	Aumento de utilidad Neta
\$ 21.161.186,70	16%	\$ 3.385.789,87

Para estimar los costos de insumos se fue actualizando con la inflación de cada año hasta llegar al 2023 que fue cuando se obtuvieron los beneficios de dicha inversión.

La inflación del 2021 fue de 50,9% anual:  $\$7.198.828,49 * 0,509 + \$7.198.828,49 =$

\$ 10.863.032,19

La inflación del 2022 fue de 94,8% anual:  $\$10.863.032,19 * 0,948 + \$10.863.032,19 = \$ 21.161.186,70$

Restaurante Casa Negra.

Se estimó la reducción de insumos igual a la que genera Sauco S.A. porque están en el mismo rubro y no contamos con los estados contables. Por lo cual la utilidad neta con sistema de trazabilidad en Casa Negra será de \$ 3.385.789,87

Anexo II

Presupuesto de inversión

Presupuesto periodo 2022												
Recursos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capacitación La Tregua S.A.	\$183.480											
Capacitación Sauco S.A.	\$97.856											
Capacitación Casa Negra	\$244.640											
Software (ERP)					\$238.975							
Notebook					\$103.990							
Soporte de software (ERP)						\$8.800	\$8.800					
Administrador en sistemas						\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$128.000
Antena RFID											\$216.652	
Lector RFID										\$542.700		
Etiquetas RFID											\$81.072	
Impresoras RFID											\$71.876	
Tablet industriales											\$228.652	
Total	\$525.976				\$342.965	\$136.800	\$136.800	\$128.000	\$128.000	\$670.700	\$726.252	\$128.000
Total acumulado	\$525.976	\$525.976	\$525.976	\$525.976	\$868.941	\$1.005.741	\$1.142.541	\$1.270.541	\$1.398.541	\$2.069.241	\$2.795.493	\$2.923.493

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12

Flujo de fondos

se actualizaron los estados contables con sus respectivas subidas de inflación anuales hasta llegar al 2022 que fue el año que se efectuó la inversión.

Concepto	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>			
<b>La Tregua S.A.</b>			
Producción agropecuaria	\$ 27.270.225,52	\$ 43.359.658,58	\$ 69.375.453,72
Ventas de bienes y servicios	\$ 80.647.031,13	\$ 128.228.779,50	\$ 205.166.047,19
Valuación de bienes de cambio a VNRR	\$ 4.877.555,73	\$ 7.755.313,61	\$ 12.408.501,78
Ventas de bienes de uso y otros resultados	\$ 96.395,32	\$ 153.268,56	\$ 245.229,69
Resultados financieros y por tenencias	\$ 1.217.782,62	\$ 1.936.274,37	\$ 3.098.038,99
<b>Sauco S.A.</b>			
Ventas y servicios	\$ 30.802.495,68	\$ 48.975.968,13	\$ 78.361.549,01
Ventas de bienes de uso	\$ 195.323,17	\$ 310.563,84	\$ 496.902,14
Resultados financieros y por tenencia	\$ 6.149.832,17	\$ 9.778.233,15	\$ 15.645.173,04
<b>Casa Negra</b>			
<b>Ingresos</b>			
Ventas y servicios	\$ 61.604.991,36	\$ 97.951.936,26	\$ 156.723.098,02
Ventas de bienes de uso	\$ 390.646,34	\$ 621.127,68	\$ 993.804,29
Resultados financieros y por tenencia	\$ 12.229.664,34	\$ 19.445.166,30	\$ 31.112.266,08
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 225.481.943,38</b>	<b>\$ 358.516.289,97</b>	<b>\$ 573.626.063,96</b>
<b>Egresos</b>			
<b>La Tregua S.A.</b>			
Costo de ventas	\$ 80.647.031,13	\$ 128.228.779,50	\$ 205.166.047,19
Gastos de comercialización	\$ 20.135.076,21	\$ 32.014.771,17	\$ 51.223.633,88
Gastos de administración	\$ 5.226.423,96	\$ 8.310.014,10	\$ 13.296.022,55
<b>Sauco S.A.</b>			
Costos de ventas	\$ 18.914.484,82	\$ 30.074.030,86	\$ 48.118.449,38
Gastos de comercialización	\$ 14.396.023,33	\$ 22.889.677,09	\$ 36.623.483,35
Gastos de administración	\$ 3.447.905,58	\$ 5.482.169,87	\$ 8.771.471,80
<b>Casa Negra</b>			
Costos de ventas	\$ 37.828.969,64	\$ 60.148.061,73	\$ 96.236.898,76
Gastos de comercialización	\$ 28.792.046,66	\$ 45.779.354,19	\$ 73.246.966,70
Gastos de administración	\$ 6.895.811,16	\$ 10.964.339,74	\$ 17.542.943,59
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 216.283.772,49</b>	<b>\$ 343.891.198,26</b>	<b>\$ 550.225.917,21</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 9.198.170,89</b>	<b>\$ 14.625.091,72</b>	<b>\$ 23.400.146,74</b>
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 3.219.359,81	\$ 5.118.782,10	\$ 8.190.051,36
<b>Utilidad Neta con planes de acción</b>	<b>\$ 5.978.811,08</b>	<b>\$ 9.506.309,61</b>	<b>\$ 15.210.095,38</b>

Fuente: elaboración propia

Flujo de fondos con planes de acción incluidos en el periodo 2022

Concepto	2022	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Ingresos</b>													
<b>La Tregua S.A.</b>													
Producción agropecuaria	\$ 69.375.453,72	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81	\$ 5.781.287,81
Ventas de bienes y servicios	\$ 205.166.047,19	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60
Valuación de bienes de cambio a VNR	\$ 12.408.501,78	\$ 12.408.501,78											
Ventas de bienes de uso y otros resultados	\$ 245.229,69	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81	\$ 20.435,81
Resultados financieros y portencias	\$ 3.098.038,99	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92	\$ 258.169,92
<b>Sauco S.A.</b>													
Ventas y servicios	\$ 78.361.549,01	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08	\$ 6.530.129,08
Ventas de bienes de uso	\$ 496.902,14	\$ 496.902,14											
Resultados financieros y portencia	\$ 15.645.173,04	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42	\$ 1.303.764,42
<b>Casa Negra</b>													
<b>Ingresos</b>													
Ventas y servicios	\$ 156.723.098,02	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17	\$ 13.060.258,17
Ventas de bienes de uso	\$ 993.804,29	\$ 993.804,29											
Resultados financieros y portencia	\$ 31.112.266,08	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84	\$ 2.592.688,84
Plan de acción 1	\$ -												
Plan de acción 2	\$ -												
Plan de acción 3	\$ -												
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 573.626.063,96</b>	<b>\$ 60.543.112,86</b>	<b>\$ 46.643.904,65</b>										
<b>Egresos</b>													
<b>La Tregua S.A.</b>													
Costo de ventas	\$ 205.166.047,19	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60	\$ 17.097.170,60
Gastos de comercialización	\$ 51.223.633,88	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16	\$ 4.268.636,16
Gastos de administración	\$ 13.296.022,55	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88	\$ 1.108.001,88
<b>Sauco S.A.</b>													
Costos de ventas	\$ 48.118.449,38	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78	\$ 4.009.870,78
Gastos de comercialización	\$ 36.623.483,35	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95	\$ 3.051.956,95
Gastos de administración	\$ 8.771.471,80	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98	\$ 730.955,98
<b>Casa Negra</b>													
Costos de ventas	\$ 96.236.898,76	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56	\$ 8.019.741,56
Gastos de comercialización	\$ 73.246.966,70	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89	\$ 6.103.913,89
Gastos de administración	\$ 17.542.943,59	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97	\$ 1.461.911,97
Plan de acción 1	\$ 525.976,00	\$ 525.976,00											
Plan de acción 2	\$ 1.256.565,00					\$ 342.965,00	\$ 136.800,00	\$ 136.800,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00	\$ 128.000,00
Plan de acción 3	\$ 1.140.952,00										\$ 542.700,00	\$ 598.252,00	
<b>Total de egresos</b>	<b>\$ 553.149.410,21</b>	<b>\$ 46.378.135,77</b>	<b>\$ 45.852.159,77</b>	<b>\$ 45.852.159,77</b>	<b>\$ 45.852.159,77</b>	<b>\$ 46.195.124,77</b>	<b>\$ 45.988.959,77</b>	<b>\$ 45.988.959,77</b>	<b>\$ 45.980.159,77</b>	<b>\$ 45.980.159,77</b>	<b>\$ 46.522.859,77</b>	<b>\$ 46.578.411,77</b>	<b>\$ 45.980.159,77</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 20.476.653,74</b>	<b>\$ 14.164.977,09</b>	<b>\$ 791.744,88</b>	<b>\$ 791.744,88</b>	<b>\$ 791.744,88</b>	<b>\$ 448.779,88</b>	<b>\$ 654.944,88</b>	<b>\$ 654.944,88</b>	<b>\$ 663.744,88</b>	<b>\$ 663.744,88</b>	<b>\$ 121.044,88</b>	<b>\$ 65.492,88</b>	<b>\$ 663.744,88</b>
<b>Impuesto a las ganancias 35%</b>	<b>\$ 7.166.828,81</b>	<b>\$ 4.957.741,98</b>	<b>\$ 277.110,71</b>	<b>\$ 277.110,71</b>	<b>\$ 277.110,71</b>	<b>\$ 157.072,96</b>	<b>\$ 229.230,71</b>	<b>\$ 229.230,71</b>	<b>\$ 232.310,71</b>	<b>\$ 232.310,71</b>	<b>\$ 42.365,71</b>	<b>\$ 22.922,51</b>	<b>\$ 232.310,71</b>
<b>Utilidad Neta con planes de acción</b>	<b>\$ 13.309.824,93</b>	<b>\$ 9.207.235,11</b>	<b>\$ 514.634,17</b>	<b>\$ 514.634,17</b>	<b>\$ 514.634,17</b>	<b>\$ 291.706,92</b>	<b>\$ 425.714,17</b>	<b>\$ 425.714,17</b>	<b>\$ 431.434,17</b>	<b>\$ 431.434,17</b>	<b>\$ 78.679,17</b>	<b>\$ 42.570,37</b>	<b>\$ 431.434,17</b>

Fuente: elaboración propia.

En el relevamiento de abril, las y los analistas estimaron una inflación mensual de 7,5% para abr-23 y una inflación para todo el año de 126,4% i.a. A su vez, las y los participantes del REM revisaron las previsiones para todos los períodos, ubicando la inflación en 107,5% i.a. para 2024. Bcra. (2023)

En los próximos años se mantendrán los costos de estas inversiones:

Pago anual del software (ERP) /2023:  $\$ 238.975,00 * 1,264 * \$ 238.975,00 = \$ 541.039,40$

Sueldo de administrador en sistemas /2023:  $\$128.000 * 1,264 * 12 = \$ 3.477.504,00$

Etiquetas RFID /2023:  $\$81.072 * 1,264 * \$ 81.072 = \$ 183.547$

Flujo de caja proyectado por tres años:

Concepto	2022	2023	2024
Ingresos			
La Tregua S.A.			
Producción agropecuaria	\$ 69.375.453,72	\$ 157.066.027,23	\$ 325.912.006,50
Ventas de bienes y servicios	\$ 205.166.047,19	\$ 464.495.930,85	\$ 963.829.056,51
Valuación de bienes de cambio a VNR	\$ 12.408.501,78	\$ 28.092.848,02	\$ 58.292.659,65
Ventas de bienes de uso y otros resultados	\$ 245.229,69	\$ 555.200,03	\$ 1.152.040,06
Resultados financieros y por tenencias	\$ 3.098.038,99	\$ 7.013.960,26	\$ 14.553.967,55
Sauco S.A.			
Ventas y servicios	\$ 78.361.549,01	\$ 177.410.546,96	\$ 368.126.884,94
Ventas de bienes de uso	\$ 496.902,14	\$ 1.124.986,46	\$ 2.334.346,89
Resultados financieros y por tenencia	\$ 15.645.173,04	\$ 35.420.671,76	\$ 73.497.893,91
Casa Negra			
Ventas y servicios	\$ 156.723.098,02	\$ 354.821.093,92	\$ 736.253.769,88

Ventas de bienes de uso	\$ 993.804,29	\$ 2.249.972,91	\$ 4.668.693,79
Resultados financieros y por tenencia	\$ 31.112.266,08	\$ 70.438.170,41	\$ 146.159.203,60
Plan de acción 1	\$ -	\$ 4.654.067,58	\$ 9.657.190,23
Plan de acción 2	\$ -	\$ 8.157.535,01	\$ 16.926.885,15
Plan de acción 3	\$ -	\$ 9.159.835,64	\$ 19.006.658,95
Total de ingresos	\$ 573.626.063,96	\$ 1.320.660.847	\$ 2.740.371.257,59
Egresos			
La Tregua S.A.			
Costo de ventas	\$ 205.166.047,19	\$ 464.495.930,85	\$ 963.829.056,51
Gastos de comercialización	\$ 51.223.633,88	\$ 115.970.307,10	\$ 240.638.387,23
Gastos de administración	\$ 13.296.022,55	\$ 30.102.195,06	\$ 62.462.054,76
Sauco S.A.			
Costos de ventas	\$ 48.118.449,38	\$ 108.940.169,40	\$ 226.050.851,51
Gastos de comercialización	\$ 36.623.483,35	\$ 82.915.566,31	\$ 172.049.800,09
Gastos de administración	\$ 8.771.471,80	\$ 19.858.612,15	\$ 41.206.620,20
Casa Negra			
Costos de ventas	\$ 96.236.898,76	\$ 217.880.338,80	\$ 452.101.703,01
Gastos de comercialización	\$ 73.246.966,70	\$ 165.831.132,62	\$ 344.099.600,18
Gastos de administración	\$ 17.542.943,59	\$ 39.717.224,29	\$ 82.413.240,40
Plan de acción 1	\$ 525.976,00		
Plan de acción 2	\$ 1.256.565,00	\$ 4.018.543,40	\$ 8.338.477,56
Plan de acción 3	\$ 1.140.952,00	\$ 183.547	\$ 380.860,04

Total de egresos	\$ 553.149.410,21	\$ 1.249.913.566	\$ 2.593.570.651,49
Utilidad Bruta	\$ 20.476.653,74	\$ 70.747.280,05	\$ 146.800.606,11
Impuesto a las ganancias 35%	\$ 7.166.828,81	\$ 24.761.548,02	\$ 51.380.212,14
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 13.309.824,93	\$ 45.985.732,03	\$ 95.420.393,97
Rentabilidad	8%	11%	11%

Fuente: elaboración propia

Cálculo de ROI:

Beneficios	\$ 67.562.172,56
Costos	\$ 15.844.921,00
ROI	326%
Inversión a realizar	-\$ 15.844.921
Flujo de periodo 1	\$ 13.309.824,93
Flujo de periodo 2	\$ 45.985.732,03
Flujo de periodo 3	\$ 95.420.393,97
VAN	\$ 15.241.382,52
TIR	172%

Se recupera la inversión en un año y tres meses.

Periodo	0	1
Inversion	-\$ 2.923.493,00	-\$ 4.202.090,41
Ganancias	\$ -	\$ 21.971.438,23
Recupero de inversion		1,32

*Anexo 13*

Cálculo de la rentabilidad obtenida en el periodo 2022/2023

Utilidad neta sin planes	\$ 49.645.751,33
Beneficios de inversión - costo de inversión	\$ 9.649.805,63
Rentabilidad	19%

Cálculo de la rentabilidad obtenida en el periodo 2024

Utilidad neta sin planes	\$ 71.453.986,09
Beneficios de inversión - costo de inversión	\$ 23.966.407,87
Rentabilidad	33%

Se obtendrá una rentabilidad total del 52% durante los periodos 2022/2023/2024.





