



Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

**Planificación estratégica para unidad de negocio “La Tregua
S.A” de la empresa Grupo Meta**

MICAELA CORBETTA HOOK

DNI: 41.740.106

Legajo: VADM16978

Profesor/a de TFG: SOFIA RINERO

Las Marianas, Navarro, Buenos Aires, Argentina

2022

Resumen

El siguiente reporte de caso se lleva a cabo con la intención de implementar una planificación estratégica a través de una penetración de mercado y se plantea como objetivo general el aumento en un 20% de la rentabilidad de las hectáreas arrendadas por la unidad de negocio por medio del uso de tecnologías innovadoras, capacitación del personal, fidelización de clientes y aumento en ventas, abarcando un horizonte temporal de 2 años, los cuales incluyen los ciclos agrícolas o “campañas” 2023/2024 y 2024/2025.

Luego de varios análisis de las variables que rodean a la unidad de negocio, se concluye con la evidencia de que el proyecto es aceptable y viable tanto financiera como económicamente, generando a la empresa una inversión de \$40.420.569,86 para la puesta en marcha de las actividades establecidas con una rentabilidad del 26,46% para fin de mayo del 2025.

Palabras claves: reporte de caso, planificación estratégica, penetración de mercado, rentabilidad, agricultura, hectáreas.

Abstract

The following case report is carried out with the intention of implementing strategic planning through market penetration and the general objective is to increase by 20% the profitability of the hectares leased by the business unit through of the use of innovative technologies, staff training, customer loyalty and increased sales, covering a time horizon of 2 years, which include the agricultural cycles or "campaigns" 2023/2024 and 2024/2025.

After several analyzes of the variables that surround the business unit, it is concluded with the evidence that the project is acceptable and viable both financially and economically, generating an investment of \$40,420,569.86 for the company to start up. of the established activities with a profitability of 26.46% by the end of May 2025.

Keywords: case report, strategic planning, market penetration, profitability, agriculture, hectares.

Índice

Introducción	2
Análisis de Situación	4
<i>Análisis Macro entorno- PESTEL</i>	5
<i>Análisis Interno</i>	14
<i>Cadena de Valor</i>	16
Marco Teórico.....	20
Diagnóstico	22
Propuesta de Aplicación	24
<i>Bases Estratégicas</i>	24
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos Específicos</i>	25
<i>Alcance</i>	26
Planes de Acción	27
Diagrama de Gantt	28
Evaluación del Proyecto	29
Conclusiones y recomendaciones	33
Bibliografía	35
Anexos	40

Índice de Tablas

Tabla 1	30
Tabla 2	31
Tabla 3.....	31
Tabla 4	32
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	34
Tabla 7.....	34

Introducción

Se presenta el siguiente reporte de caso para la empresa Grupo Meta conformada por varias unidades de negocios diferenciadas entre sí. Este reporte se aboca a estudiar una de esas unidades, “La Tregua S.A”, la cual incluye la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta (Córdoba). Dicho trabajo se realiza a través de la implementación de una planificación estratégica a través de una estrategia de penetración de mercado con el objetivo de aumentar la rentabilidad y la producción de la unidad.

La empresa Grupo Meta fue fundada en Sacanta (Córdoba) en el 2019 por sus dueños Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre para así crecer de forma conjunta. Actualmente la empresa posee una oficina en la localidad de origen, en donde centraliza todas las actividades económicas, legales, comerciales, y contables de las unidades de negocio.

Con respecto a las unidades de negocio, se destaca “La Tregua S.A”, la primera unidad en desarrollar la empresa. Esta organización se dedica al tambo y agricultura. Su actividad productiva se basa en la siembra de hectáreas arrendadas, las cuales son aproximadamente 900 hectáreas con cultivo de soja, maíz y trigo según corresponda con la rotación de suelo y época del año. Con respecto al tambo, la unidad desarrolló un sistema de “Dry-lot”, con una explotación de 300 vacas en ordeño promedio al año y un resultado aproximado de 34 litros de leche por vaca al año.

Otra de las unidades es “Sauco S.A” la cual integra la gestión del restaurante “La Jirafa” localizado en Bariloche y “Cervecería Checa” en la localidad de Sacanta. El restaurante es un bodegón familiar con una capacidad para 160 comensales en donde sirven minutas y platos regionales, la mayoría de veces para turistas que llegan en época de temporada alta. Por otra parte, la fábrica de cervezas checas tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está equipada con la mejor tecnología para la elaboración de cervezas; aunque debería trabajar en la identidad para darse a conocer.

Como tercera unidad está “Cervezas Argentinas S.A.S”, en donde Grupo Meta tiene una participación del 50% incluyendo un bar llamado “Bar Casa Negra” ubicado en la zona de

Güemes, Córdoba Capital. El bar contiene una amplia cocina con cócteles y cerveza artesanal checa que hacen del lugar un ambiente amigable y sociable.

“Brewing S.A.S” es la última unidad, que se encuentra en proceso de apertura, la cual va a incluir un bar propio Checa.

La misión de la empresa es “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)

Buscando una problemática a través del reporte de caso, se detecta que la actividad primaria de la unidad de negocio, el tambo, presenta varios inconvenientes en su crecimiento económico y productivo; en la imposibilidad de mantener una rentabilidad constante; y en otros aspectos relevantes con respecto a factores políticos y ecológicos. Es por eso que se identifica la oportunidad de llevar a cabo estrategias de penetración de mercado en la actividad secundaria de la unidad, poniendo en práctica una planificación estratégica con el objetivo de ir aumentando la rentabilidad y la producción de la soja, cultivo que tiene un alto crecimiento y poderoso valor en el mercado nacional e internacional.

Según Ansoff la estrategia de penetración de mercados busca generar un esfuerzo para aumentar las ventas de la empresa sin desviarse de la estrategia original del mercado objetivo de los productos. (Ansoff) La empresa ha de busca mejorar el desempeño del negocio, ya sea incrementando el volumen de ventas a sus clientes actuales o generando estrategias para el mantenimiento del producto actual en el mercado que ya maneja. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012). Esta estrategia le permite a una empresa generar y aplicar acciones que reduzcan los costos de producción pero que incrementen su rentabilidad, buscando alcanzar la mayor eficiencia posible en la producción de los productos o servicios brindados (De Souza Bronzerl & Bulgacov, 2013). (Armijos, 2020)

Con respecto a antecedentes, se menciona en primer lugar al grupo empresarial del estado brasileño de Mato Grosso, “Grupo Amaggi”, el cual es uno de los mayores productores de soja del mundo, cultivando 50.000 hectáreas y produciendo 2,2 millones de toneladas de soja. La expansión de su producción se ha debido al aumento de productividad, conseguido con la

utilización de tecnología avanzada y con la incorporación de áreas de cultivo ya abiertas por antiguos propietarios. (Arias, 2005)

En segundo lugar, se encuentra la firma argentina “Tejar”, de la localidad de Saladillo (Buenos Aires). Comenzó siendo una asociación de productores y se convirtió en la mayor productora mundial de granos según la agencia Reuters. Posee alrededor de 700.000 hectáreas, todas ellas obtenidas utilizando la estrategia de arrendamientos en donde llega a producir entre 80 y 81 millones de toneladas de soja. (Camandone, 2013)

Por último, se encuentra el grupo “Los Grobo”, una empresa argentina de agro-negocios que paso de ser una empresa familiar a una organización moderna basada en la innovación y con presencia en diferentes áreas del sector del agro. El modelo de negocio que utiliza se podría resumir como agricultura sin capital, sin trabajo y sin tierras ya que el 90% de las hectáreas que cultiva no son de su propiedad. En Argentina, este tipo de sistema de producción agrario se denomina Pool de Siembra. (Guerriero, 2015) (Grupo Los Grobo, s.f.)

Considerando lo expuesto anteriormente, se examina la posibilidad de, a través de la planificación estratégica, enfocarse en la actividad secundaria del negocio dándole mayor relevancia a las oportunidades del mercado y la industria que la rodean para así poder implementar luego una estrategia de penetración de mercado, aumento de la rentabilidad y productividad de la soja.

Análisis de Situación

Se va a realizar este análisis con el objetivo de poder identificar las principales variables a las que se expone la empresa en sus actividades ganaderas y agrícolas.

En primer lugar, se analiza el contexto de “La Tregua S.A” a través del análisis PESTEL, donde se identifican los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales más notables que impactan en la toma de decisiones de la empresa y del sector que rodea a la unidad de negocio.

Luego, se realiza un diagnóstico del micro- entorno utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual analiza cinco fuerzas competitivas como son la amenaza de nuevos competidores, la competencia con los competidores existentes en el sector, la amenaza de productos y/o servicios sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y clientes.

Análisis Macro entorno- PESTEL

Factores Políticos.

Desde el mandato de la presidente Cristina Fernández hasta la actualidad existe un enfrentamiento entre los gobernantes y los representantes del sector agrícola-ganadero.

El magister en Ciencias Políticas y Sociología, Hernán Fair Rzezak, publicó en su revista “El conflicto entre el gobierno y el campo en Argentina” que el origen de este enfrentamiento comienza con un alza en los aranceles de retenciones que debían abonar los sectores vinculados a la exportación de materias primas, incluidos los productores agropecuarios y ganaderos.

Durante el gobierno de Mauricio Macri, entre los años 2015-2019, se introdujeron cambios relevantes en la política agropecuaria. Se eliminaron las restricciones a la exportación y los derechos a productos exportables. Esto generó una expansión en la producción y exportación de cereales y carne vacuna.

Con el cambio de gobierno en el 2019, con Alberto Fernández como presidente hubo nuevas modificaciones en la política agropecuaria en un marco de importantes restricciones fiscales, en donde se aumentó los derechos de exportaciones con alícuotas diferenciales por producto, un mayor control del mercado cambiario, nuevas restricciones a la importación de insumos y bienes de capital. Lo que sugería esta política era un regreso a las políticas de imposición al agro por motivos fiscales, diferenciación de precios entre el mercado internacional y el mercado interno, así como un creciente proteccionismo y el uso de tipos de cambio y derechos de exportación diferenciales para sostener una estrategia de industrialización y promoción del procesamiento local de materias primas. (Lema, 2021)

En el transcurso de este año se dieron algunos desencuentros entre el gobierno de Fernández y representantes del agro debido a que este sector denunciaba la presión impositiva, la

falta de políticas, desconfianza e incertidumbre por y hacia el gobierno. A esto se le sumó las consecuencias por falta de gasoil y la inestabilidad macroeconómica. Sin embargo, el nuevo Ministro de Economía, Sergio Massa, anunció unas series de medidas vinculadas a las exportaciones en las cuales promete como beneficios fortalecer el superávit comercial y las reservas, aportando más serenidad al asunto. (infocampo.com.ar, 2022) A modo de ejemplo una de esas medidas, ya reglamentada, es el “Programa de Incremento Exportador” o “dólar soja” el cual tiene como objetivo incentivar a los productores a vender soja a un valor dólar atractivo. (Agrofy, 2022)

Factores Económicos.

La economía de la Argentina ha tenido altos y bajos desde hace décadas y sobre todo luego de la crisis del 2001.

En el 2021 la economía del país creció un 10,3% apenas sobrepasando el bajo crecimiento del 2020 de 9,9% a causa de la pandemia de Covid-19 (INDEC, 2021). En el primer trimestre del 2022 el PBI creció un 6% interanual según el INDEC, opacado por una escalada de precios. (INDEC, Informes Técnicos, 2022). Además, debido a la devaluación del peso y la alta inflación, Argentina tiene unos de los salarios medidos en dólares más bajos de la región; seguido de que la pobreza se mantiene en niveles altos alcanzando al 37,9% de la población y el desempleo al 7%. (Padinger, 2022)

Con respecto a la balanza comercial, las exportaciones ascendieron a 20,3% y las importaciones incrementaron un 44,6% respecto al 2021. Se registró un déficit de 115 millones de dólares según datos del INDEC, el primero desde diciembre del 2020. (INDEC, Informes técnicos / Vol. 6, n° 134, 2022)

Esta República arrastra así problemas que, a lo largo de los años, no se han podido resolver, mencionando como ejemplos, un alto déficit de las cuentas públicas, gastos en ayudas sociales, emisión de moneda, empleos informales, escasez de reservas y liquidez para afrontar deudas y los actuales por el encarecimiento del petróleo y gas en consecuencia de la guerra en Ucrania, entre otros.

A pesar de todo, Argentina tiene un rol importante en la economía global, destacando la producción agrícola. Está entre los primeros puestos como productor mundial de cereales y oleaginosas como, por ejemplo, la soja y de sus derivados. En la actualidad, la productividad del sector agropecuario es favorable, por lo que el “dólar campo” continúa siendo estable en el mercado (Otero, 2021). De acuerdo con el reporte de la Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA) y el Centro de Exportadores de Cereales (CEC), las empresas agroexportadoras del sector liquidaron en mayo de 2022 divisas por US\$ 4.231 millones, marcando el mejor registro. Por otro lado, el BCRA informó que en el mes de abril de 2022 el balance en el mercado de cambios del sector oleaginosas y cerealero registró un saldo positivo de US\$ 3.357 millones, una de las mayores cifras desde que se tiene registro. Desde que inició el año, el sector viene registrando saldos comerciales históricamente altos. (Productivo, Informe de Panorama Agroindustrial, 2022) Con respecto a la producción de soja, la campaña 2021/2022 dió como resultado 43,3 millones de toneladas, representando un incremento del 0,5% respecto al ciclo anterior gracias a una mejora en los rendimientos obtenidos según lo informó la Bolsa de Cereales de Buenos Aires. (Telam , 2022) Desde hace algunos años, la soja se presenta como una alternativa a cultivos como el maíz y es económicamente sostenible. Tiene una capacidad para fijar el nitrógeno permitiendo abonar menos, lo que implica un ahorro. Y gracias a ello, también, deja una mejor preparación para el cultivo posterior. (Calvo, s.f.) Además, es un importante sector generador de empleo. Siguiendo un informe del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (2019), el complejo sojero generó en el año 2017 unos 344.865 empleos, el 16% del total correspondiente a todas las cadenas agroindustriales y siendo la de mayor peso relativo entre estas. (Bruno Ferrari, 2021)

Sin embargo, hay algunas variables que vinieron hostigando al sector como la imposición del gobierno de las provincias de impuestos a los ingresos brutos, impuestos a los sellos y tasas municipales; subidas de precios de insumos y las desafortunadas vandalizaciones a silo bolsas e incendios en varias zonas del país que dejaron perdidas millonarias a los productores.

Cabe destacar que, a principios del 2022, el presidente Fernández acordó un proyecto con el Consejo Agroindustrial, en donde se proponen como beneficios la amortización acelerada de las inversiones agropecuarias, recupero anticipado del impuesto al valor agregado (IVA) y pagos diferidos del impuesto a las ganancias para la cría de ganado (Profeta, 2022)

Con respecto al tambo, de acuerdo con cálculos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), los productores lecheros entraron en pérdidas luego de que el precio promedio cobrado en abril, de \$ 43,68 no alcanzara para cubrir el costo de producción, estimado en \$ 44,71, quedando lejos de alcanzar una rentabilidad del 5%, para hacer sustentable el negocio. El principal problema para los tambos es la fuerte suba de costos. En lo que va del año subieron 31,3%, y con respecto al año pasado se incrementaron 62,1%. (infocampo.com.ar, 2022) Además, el valor promedio para todos los lácteos en la subasta del GDT (Global Dairy Trade) de mayo 2022 se ubicó con un descenso de 8.5% en comparación al último remate de abril. La leche en polvo entera y descremada bajó un -6.5%. (TodoAgro, 2022)

Factores Sociales.

Si bien actualmente hubo un aumento en la producción de carne informado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, estos últimos años se vió reflejada una tendencia a la reducción del consumo de carne, leche y sus derivados.

Según Trinidad Soterias, investigadora del Instituto de Tecnología de Alimentos del INTA Castelar existe una demanda creciente de consumidores que buscan productos alternativos a la carne, motivados por la conciencia ambiental y animal y por aspectos nutricionales.

También se observa un auge en el interés de la población por conocer el contenido de los alimentos procesados. En el 2021 se sancionó la Ley de Etiquetados, la cual va a regular la información real de los etiquetados frontales de los alimentos.

Con respecto a la conciencia ambiental, en el mes de noviembre del 2021 hubo un hecho que generó un fuerte rechazo en redes de miembros del sector agropecuario. Se viralizó un video realizado por integrantes del mundo artístico y periodístico en contra de la utilización de los agro-tóxicos, en el cual apuntaban contra este sector por la utilización de los mismos en la producción agrícola alegando que son venenos que perjudican a la salud, los ecosistemas y biodiversidad. (La Nación, 2022)

Por último, se empezó a observar un gran protagonismo por parte de movimientos proteccionistas de animales en cuestiones como explotación, traslado insalubre y tenencia ilegal de animales tratando de concientizar sobre la conciencia animal y luchando por los derechos de los mismos.

Factores Tecnológicos.

En las últimas décadas se observan grandes avances científicos y tecnológicos en el sector agrícola-ganadero.

En el sector agropecuario, se puede destacar el gran avance del nacimiento del segmento de las “Agtech”, término que abarca una amplia gama de proveedores de innovaciones aplicadas en los sistemas agropecuarios, dando al sector la ventaja de aumentar la productividad, eficiencia y rentabilidad. (Murphy Kiran Stacey & Shubber, 2021). Otros avances a modo de ejemplo son la implementación de una agricultura de precisión, es decir, un conjunto de herramientas de decisión y manejo que mediante tecnología satelital permite el tratamiento de distintos sectores de un mismo lote o parcela dándole a cada uno la importancia y atención que necesitan; la utilización de drones para realizar pulverización de precisión o inteligencia artificial para reconocer malezas en el campo, la incorporación de robótica y vehículos autónomos capaces de cosechar, pulverizar y recolectar. (Cicaré, 2020).

En el sector ganadero, se pueden mencionar los sistemas de corral seco con pendiente o “drylots”, sistemas de producción con cama de compostaje, los comederos inteligentes, tecnología de sensores como collares con GPS o chips subcutáneos, modificaciones genéticas en el ganado, robots de ordeño automático, alarmas, entre otros.

A pesar de la incorporación de estos avances el sector ganadero presenta algunas dificultades como la baja disponibilidad de mano de obra, baja productividad por unidad de superficie, deficiencia de la mano de obra, falta de capacitación de recursos humanos y el riesgo ambiental por incremento de la carga animal. (Centeno,2015).

Factores Ecológicos.

La producción agropecuaria es responsable en gran parte del impacto ambiental sobre los ecosistemas por sus contribuciones a la emisión de gases de efecto invernadero, la pérdida de biodiversidad, la contaminación con agroquímicos, la degradación de los suelos, el incremento del nitrógeno, los aportes al flujo de fósforo y de otros nutrientes a aguas superficiales, entre otros. (Andrade, 2017)

En la actualidad se observa una tendencia a la concientización del cuidado del medioambiente, poniendo énfasis en el calentamiento global y sus consecuencias, la responsabilidad ambiental por parte de las empresas y la población consciente.

Cabe señalar que en el sector del agro cada vez más se están aplicando los bio-fertilizantes o fertilizantes sustentables, algunos hechos con restos animales o vegetales, que ayudan a mejorar la eficiencia y el uso agronómico de los recursos. (AgriBI, 2020)

Actualmente se ha conocido un nuevo proyecto internacional llamado RIPE el cual, según lo que publicó la revista científica Science, está destinado a aumentar la producción mundial de alimentos mediante la mejora de la fotosíntesis de los cultivos, es decir, que mediante la bioingeniería se mejora la fotosíntesis del cultivo para así aumentar su productividad. Un equipo de expertos de la Universidad de Illinois (Estados Unidos) ha logrado resultados positivos en las plantas de soja. (swissinfo.ch, 2022)

Por último, se destaca que, en un contexto en el que el clima fue negativo en los primeros meses del corriente año, con falta de humedad y altas temperaturas, la producción de soja de la campaña 2021/2022 cerró con un saldo superior en 200.000 toneladas respecto a temporada 2020/2021. (Telam , 2022). También se destaca el informe de perspectivas climáticas para la campaña 2022/2023, según la Oficina de Riesgo Agropecuario. Por el momento, los perfiles tienen en general una adecuada recarga de agua lo cual sería beneficioso para los cultivos. Según el informe hay una alta probabilidad de que haya un evento Niña (sequía) muy leve y que el clima se comporte de un modo neutro. Se trataría de una tercera campaña consecutiva con efecto Niña, situación poco frecuente. (ORA, 2022)

Con respecto al sector lechero, hay cada vez menos vacas lecheras. Según un breve informe del INTA publicado en la red social Twitter en 2021, se reemplazaron 1,57 millones de vacas en los tambos, 10.000 menos que en 2020. Estos datos fueron difundidos debido a una campaña impulsada por el INTA para mejorar el manejo sanitario en los tambos, con el fin de disminuir la cantidad de muertes y así evitar que el stock lechero disminuya. (infocampo.com.ar, 2022)

Es importante mencionar que la producción de leche es una de las actividades ganaderas que mayor cantidad de agua demanda. Las deficiencias en la mayoría de las construcciones, las

fuentes de contaminación cercanas a los pozos (corrales y lagunas) y el desconocimiento de los productores y trabajadores sobre el manejo del agua y los efluentes, son consideradas causas de contaminación de las fuentes de agua (Nosetti, 2002). Con respecto a esto, algunos tambos han implementado la idea de un galpón con cama de compost en base a cáscara de maní, en donde la instalación de circulación y ordeño cuenta con piso de goma antideslizante y un sistema (*flushing*) que emite grandes chorros de agua reciclada para mantener el piso libre de residuos. (Revista CREA, 2019)

Factores Legales.

En términos legales se debe hacer mención en primer lugar a la ley 26.727 “Régimen de Trabajo Agrario” y ley 9164 de Agroquímicos. Por otra parte, mencionar al AFIP con sus requisitos y reglamentaciones, tenidos en cuenta al momento de implementar modelos de negocios y en la legislación laboral actual. Con respecto a sindicatos, se menciona a UATRE, la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores, cuyo objetivo es buscar beneficios para los trabajadores del agro.

Con relación a políticas se mencionan algunas de la provincia de Córdoba como el programa de control en el uso y manejo de herbicidas hormonales (Ley Provincial 8.820 y resoluciones complementarias) y la fiscalización de productos químicos y biológicos de uso agropecuario (Ley provincial 9.164/04) (Hacienda, Informes Productivos Provinciales, 2018).

Para finalizar, se destaca el proyecto de Ley Agroindustrial que ingresó al Congreso en el 2021, que apunta a lograr una mayor industrialización en la actividad agropecuaria con el objetivo de poder exportar con mayor valor agregado a través de la incorporación de inversiones y de mayor tecnología tanto en semillas y fertilizantes como en genética. (El Economista, 2022).

Análisis Micro-entorno- Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Para este análisis se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de cada uno de los factores, facilitará la comprensión del micro-entorno en el cual se desarrolla la empresa. (Porter, 2017)

Cualquier organización a través de las fuerzas propuestas por Porter, puede realizar un autoanálisis para delinear las estrategias adecuadas a seguir, si se considera que, a una empresa,

no siempre le tocará competir en un mercado atractivo, con barreras de entrada muy altos, con proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes (Hernández, 2011).

Amenaza de nuevos competidores.

La posibilidad de que entren nuevos competidores a la industria es baja ya que no existen barreras de entrada más complejas que los altos niveles de inversión en capital necesarios para obtener rentabilidad en el negocio. Se requiere cierta escala de producción para afrontar los riesgos del sector. (Massari, 2014) A modo de ejemplo algunos de los riesgos del sector son: naturales (sequías, granizadas, inundaciones, heladas, plagas), socio-naturales (degradación del suelo, contaminación de fuentes de agua), tecnológicos (tecnologías no adecuadas a las condiciones locales), económicos y financieros (volatilidad y variación de precios, insuficiencia de liquidez), antropogénicos en la misma unidad (accidentes, enfermedades o muertes, daños a tierras o cultivos) y antropogénicos en el contexto social, político e institucional (cambios de políticas, leyes y regulaciones, restricciones de importación). (CAC-SICA & CEPAL, 2013)

Otra barrera a tener en cuenta es la presión impositiva, por parte del estado, con grandes retenciones al sector agropecuario. Según un análisis de la “Fundación Agropecuaria por el Desarrollo de Argentina” (FADA), un promedio del 64,9% de la renta de los productores agropecuarios queda en manos del Estado en forma de impuestos. Esto quiere decir que por cada \$100 de renta que genera una hectárea, \$64,90 se va en impuestos (FADA & Braziulis, 2022)

En la industria láctea se observan barreras de entrada que cobran distinta relevancia en el sector primario y en la industria. En el primer caso, existe un gran número de tamberos, con lo cual se conforma un sector muy competitivo, y las barreras a la entrada más relevantes son económicas y tecnológicas. En el caso de la industria, las barreras de entrada más importantes son las económicas debido a la inversión necesaria y técnicas en cuanto a las normativas sanitarias y de calidad que deben cumplirse. (Petrecolla, 2016)

Rivalidad entre competidores existentes.

En las industrias agropecuaria y lechera la rivalidad entre competidores es baja o casi nula porque ni el productor ni el cliente tienen influencia sobre el precio de los granos y la leche. En el agro es debido a que un porcentaje importante de los granos que se comercializan en la

Argentina es bajo dos modalidades: por medio de contratos a fijar o mediante valor de mercado comprador. El precio pizarra, principal referencia de la modalidad por medio de contratos a fijar, es elaborado por la “Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales de Rosario” teniendo en cuenta la información que les llega de los negocios realizados el día anterior. Por otro lado, la fijación mediante valor de mercado comprador se pacta a partir del precio que la empresa que va a adquirir la compra ofrece pagar ese día a sus oferentes. (TodoAgro, 2014)

Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es baja y escasa. Si bien, en los últimos años, varias organizaciones e instituciones se han unido para llevar a cabo un proyecto, “Proteinleg”, con el que pretenden encontrar alternativas a la soja a través de cultivos sostenibles de otras leguminosas, aún deben mejorar su productividad y lograr que sean rentables y eficaces (Palacín, 2021) (Alfonso, 2022). Es por eso que no representan una presión competitiva para la soja. Lo mismo sucede con el trigo y el maíz, los cereales u oleaginosas que pueden ser sustitutos de estos no son atractivos en la industria debido a sus precios o a su baja disponibilidad. También se destaca la poca presencia de productos sustitutos en la industria lechera. La leche es un bien necesario y de consumo masivo, con un bajo nivel de sustitución, por lo que representa un componente importante del gasto de los hogares. (Petrecolla, 2016).

Poder de negociación de proveedores.

Según en la industria del agro, el poder de negociación de los proveedores es casi neutro debido a que hay una gran cantidad de proveedores y estos tienen un bajo porcentaje de diferenciación en la oferta de insumos. Además, en su mayoría en Córdoba, forman parte de la “Cámara Empresaria de Distribuidores de Agroquímicos, Semillas y Afines” Córdoba (CEDASAC), la cual agrupa a las empresas y personas que se dedican a la comercialización de productos como semillas, fertilizantes y otros insumos agropecuarios; y tiene como objetivo priorizar la actividad y defender los intereses comunes al sector. (CEDASAC, 2022).

Poder de negociación de clientes.

Se observa que los clientes de la industria son grandes empresas exportadoras o cerealeras o pequeñas empresas como molinos que exportan los granos de soja o lo manipulan para obtener de él diferentes productos como aceites, harinas o biodiesel. El poder de negociación de los

clientes es bajo ya que en Argentina existe un “mercado físico” en donde se centra y comercializa la producción del sector agropecuario, permitiendo a los productores, intermediarios y compradores oferten, demanden y fijen precios; siempre y cuando estén sujetos a las normas de este mercado.

En conclusión, este análisis arroja resultados positivos para aumentar la productividad en cultivos de soja los próximos ciclos ya que, además de las estimaciones favorables en el clima, los productores cuentan con incentivos por parte del estado, como menor presión tributaria e intervencionismo en los mercados eliminando restricciones a la exportación y reduciendo los aranceles a la importación de insumos. Si bien la economía no es estable desde hace varios años, este análisis refleja que la agricultura sigue obteniendo ganancias y obteniendo resultados favorables, siendo uno de los sectores con más innovación en tecnología y concientización por el medioambiente. Además, se concluye que las fuerzas que compiten en este mercado son débiles casi en su conjunto, favoreciendo e incentivando al productor a aumentar su rentabilidad y producción. Lo contrario sucede con la industria lechera, la cual posee dificultades en aumentar su rentabilidad y productividad debido a problemas con los precios en el mercado, stock de vacas productoras de leche, contaminación del ambiente y deficiencia en algunos aspectos técnicos y con lo que respecta a la mano de obra.

Análisis Interno

En el siguiente análisis de la situación interna de la unidad de negocio “La Tregua S.A” se va a desarrollar un Análisis de Mercado cuyo objetivo es analizar la unidad de negocio elegida para obtener una introducción a un análisis más profundo de la misma.

Por último, se va a utilizar la Cadena de Valor, una herramienta de análisis estratégico, por medio de la cual se va a hacer referencia a cada actividad en particular para lograr un mayor detalle de cada área y así poder evaluar la implantación de estrategias a través del reporte de caso.

Análisis de Mercado.

En Argentina, el sector agropecuario ocupa un lugar importante en la historia y en la realidad social y económica del país. Presenta perfiles complejos tanto tecnológicos, productivos como organizacionales. En términos tecnológicos y productivos, los productores o trabajadores pueden adoptar desde formas tradicionales y artesanales de producción hasta complejos emprendimientos empresariales que emplean una alta tecnología como, por ejemplo, la agricultura de precisión o la biotecnología, aplicada actualmente. Con respecto a la manera de organizarse existen desde pequeñas familias productoras hasta grandes empresas con varios puestos de trabajo. Se desarrollan desde actividades en colaboración entre productores para actividades en chacras o huertas hasta el requerimiento de contratistas de servicios de maquinarias y recursos humanos para cultivar y cosechar grandes extensiones de tierras.

Durante el último Censo Agropecuario Nacional 2018, se reveló que, de 206.690.906 hectáreas del territorio argentino, un total de 168.837.696 hectáreas son de uso agropecuario y forestal. De esas hectáreas existe un régimen de tenencia y uso de la tierra en donde según la relación jurídica que adopta el productor con la tierra se clasifica por tipo de dominio, privado o fiscal, y por diferentes regímenes de tenencia de la tierra como arrendamiento, aparcería, comodato, entre otros. Los resultados más sobresalientes arrojan que el 69% de la superficie de las parcelas corresponde a propiedad, un 19% a arrendamiento y 3% a sucesión indivisa. La mayoría de estos productores, a la hora de sembrar, ya sea cereales, oleaginosas y legumbres, eligen utilizar semillas propias, siendo la forma más conveniente económicamente. (INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2018, 2021)

Con respecto a la mano de obra, en Argentina se identificaron 418.058 personas con un oficio rural, de los cuales 182.590 eran productores o socios y 235.468 eran trabajadores permanentes. En la provincia de Córdoba, se identificaron un total de 45.744 personas que trabajaban de una manera u otra en el campo, siendo así una de las provincias con más trabajadores rurales del país. (INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2018, 2021)

También se mencionan prácticas alternativas y tratamientos de cultivos. En Córdoba, el censo rural identificó 108 unidades que declararon realizar agricultura orgánica, otras 30 desarrollaron biodinámica y 114 realizaron prácticas agroecológicas. Con el tratamiento de cultivos, se destacan la utilización en su mayoría de abonos orgánicos, herbicidas, insecticidas fungicidas y fertilizantes. (INDEC, Censo Nacional Agropecuario 2018, 2021)

En lo que respecta a la producción primaria existen en la provincia un gran número de productores que venden su producción por medio de las cooperativas o directamente a la exportación a los acopiadores o a la industria. También se registran 8 plantas aceiteras y 7 plantas productoras de alimentos balanceados, que procesan diferentes granos. (Hacienda, 2018)

Por último, es de vital importancia mencionar también el gran interés por la soja en la industria agropecuaria y el crecimiento de la misma en esta industria. La producción de soja se empezó a expandir por el país en la década del noventa, con la difusión del uso de semilla transgénica y el sistema de siembra directa, convirtiéndose así en una de las actividades más importantes de la economía argentina. Actualmente, la soja es el principal cultivo a nivel nacional, no sólo por la superficie ocupada, sino también por el valor económico de la producción primaria. Argentina cuenta con casi 38 millones de hectáreas de cultivos de soja. Córdoba es la segunda provincia, después de Buenos Aires, en producir soja (el 94% de su producción total). La mayor parte de la superficie sembrada se concentra en los departamentos del este y sur provincial, la llamada “región núcleo”. (Hacienda, Informes Productivos Provinciales, 2018) A nivel nacional, el complejo sojero se organiza con un marcado perfil exportador, a partir de la industrialización de la producción primaria del grano. Constituye la principal cadena exportadora del país (cerca al 25% del total de las exportaciones en 2018). La producción de este cultivo involucra una gran cantidad de productores heterogéneos. En particular, se destaca un reducido grupo de gran tamaño que posee cerca del 50% de la producción. Este grupo se ha consolidado como un actor importante en las últimas décadas. Sus integrantes ocupan el rol de gerentes de los medios de producción de terceros, a través de un modelo de organización de la producción que consiste en arrendar tierras ajenas, alquiler de equipos y maquinarias, uso masivo de nuevas tecnologías de proceso como la siembra directa; lo que comúnmente se denomina Pool de Siembra. (Hacienda, Informe de cadena de valor, 2019)

Cadena de Valor.

Todas las funciones de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, servicios, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos, constituyen un factor para reducir la estructura de costos y aumentar el valor de los productos por medio de la diferenciación. Para cumplir estos objetivos se llevan a cabo varias actividades primarias y de soporte. (Hill & Jones, 2011)

Actividades Primarias.

Estas actividades tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, el marketing y servicio de soporte y de posventa. (Hill & Jones, 2011)

Logística

En la agricultura, la logística implica un ciclo completo de planificación, ejecución, almacenamiento y movimiento de suministros de proveedores a sus clientes, para satisfacer las demandas del mercado. Posee muchos procesos, como por ejemplo planificación estratégica, almacenamiento, monitoreo de carga, entre otros. (Robustec, s.f.) En la empresa este ciclo funciona de forma eficiente, ya que uno de sus clientes, la marca Cremac que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, entre otros tiene que cumplir con estándares de leche, por lo tanto, la calidad debe ser buena y la logística llevada de forma prolija.

Investigación y Desarrollo.

Se observa una gran participación de los dueños que, a pesar de tener experiencia y conocimientos en el sector, siempre están capacitándose y buscando generar cambios, crecimiento y desarrollo en los procesos. Eso se ve reflejado en la implementación de asesores externos a la empresa como ingenieros agrónomos para que capaciten continuamente a los empleados dando como resultado una ventaja competitiva con respecto a la actualización en el mercado nacional e internacional.

Producción.

Con respecto a la producción, el proceso comienza con la identificación, por parte de la empresa, de su capacidad de producción y administración. Esto no sólo mejora la eficiencia del trabajo, sino también posibilita evaluar si los manejos y técnicas son adecuados o no. Luego se prosigue con la preparación del suelo, con el objetivo de preparar un lecho con los nutrientes adecuados y condiciones que permitan la germinación de la semilla y el establecimiento del cultivo para su posterior desarrollo, seguido de la siembra. Unas dosis de siembra adecuadas son cruciales para el desarrollo de la planta. Se debe destacar que en Argentina la producción agrícola se divide en estival e invernal. Dentro de la producción estival se encuentran cultivos como maíz, soja, sorgo, arroz, entre otros y en producciones invernales se destacan el trigo, avena, cebada, centeno, entre otros. (AgroSpray Blog, 2020) Seguido de lo anterior, se debe monitorear

continuamente a los cultivos durante su crecimiento. Después se continua con la cosecha todo el resto del año. El uso de máquinas mecanizadas en las operaciones de cosecha aumenta la producción en términos de cultivos cosechados por unidad de tiempo y la calidad del producto final. Además, contribuye a la reducción de pérdidas pos-cosecha. (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) También la aplicación de la mecanización en las operaciones de pos-cosecha a través de un uso más eficiente de la mano de obra y operaciones dentro y fuera del campo, contribuyen a sistemas de alta productividad. (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) Finalmente, una vez cosechados los productos se almacenan hasta su comercialización. (Cono Agriculture, s.f.)

Marketing y ventas.

Esta actividad se relaciona con la planificación de las ventas de grano estipulando el momento más oportuno para hacerlo teniendo en cuenta la cotización en dólares de los mismos en la Bolsa de Comercio de Rosario.

Si bien la empresa Grupo Meta no cuenta con un área de Marketing si lo hace con un técnico en marketing que mide la satisfacción del cliente y demás variables. Se destaca la creación de cuentas en redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram para la difusión de las distintas unidades de negocio que posee, en donde los dueños comparten sus logros, metas, objetivos y acercan al público en general a descubrir sus principales actividades.

Servicio al cliente post venta.

La empresa en general solo posee una oficina en Sacanta (Córdoba), un número de teléfono y sus redes sociales como servicio en caso de reclamos de clientes. En cuanto a la agricultura se estima que tiene una buena aceptación por los clientes y la competencia, pero no hay parámetros para medir la satisfacción de los mismos.

Actividades de soporte.

Las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. (Hill & Jones, 2011)

Infraestructura.

La empresa posee una oficina donde concentra y centraliza las actividades administrativas, legales y demás de todas las unidades, ubicada en Sacanta (Córdoba). La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada. Su estética está formada con cuadros, el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que agregan valor y llaman la atención. Los dueños están trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre, para que la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica. Con respecto a la unidad analizada, ésta cuenta con 900 hectáreas arrendadas no propias y un tambo que posee un sistema denominado “*Dry-lot*” o corral seco con pendiente, el cual es un tipo de sistema para zonas con lluvias menores a los 500 milímetros anuales, ya que demandan un gran mantenimiento de pisos y accesos. Este sistema consta de corrales abiertos, una pendiente del terreno (2-4%) y un piso compactado, para que el agua de lluvia no se acumule formando barro. (INTA)

Recursos Humanos.

La empresa no tiene un área específica de Recursos Humanos, sin embargo, cuenta con el servicio de una consultora y técnica especializada en el área quienes son las encargadas en recolectar información e ir marcando los indicadores de cada unidad, por ejemplo, de hectáreas productivas. El responsable de la unidad de trabajo “La Tregua S.A” es José. Ésta tiene dos áreas heterogéneas, el tambo y la agricultura, y cada sub-área tiene un responsable, Diego en el tambo y Alexis en la agricultura. En relación con la gestión de cada unidad, se encargan tres contadoras y una abogada. Con respecto a las características demográficas y psicográficas, en el plantel directivo se ubica la licenciada en Comercio Exterior, Paula, el administrador en agricultura, Juan Cruz, y el ingeniero agrónomo, José. La unidad posee un plantel fijo de 15 personas, entre 18 a 55 años de edad pertenecientes a zonas aledañas, las cuales, además de contar con experiencia en el sector, están constantemente capacitándose. También cuenta con pasantías de estudiantes de colegios rurales con la posibilidad de contratación fija.

Por último, se debe destacar los valores heredados por los dueños de su abuelo, quien fue un hombre comprometido con su labor y apasionado por el trabajo rural. Eso sirvió de inspiración para que sigan adelante con esta unidad, la primera de la empresa.

Desarrollo tecnológico.

La empresa cuenta con pc, computadores portátiles y celulares para poder administrar los inventarios, llevar registros de compras y ventas y asistir a los clientes.

Aprovisionamiento.

Para la siembra, es necesario que la empresa cuente con insumos como semillas o sepas, las cuales van a ser las que luego se van a sembrar y los fertilizantes para darle el tratamiento necesario al suelo y combatir malezas o enfermedades en los cultivos. Para la producción y/o cosecha es primordial que la empresa cuente con equipos y herramientas adecuadas para el trabajo a realizar y para el almacenamiento y comercialización se necesitan palets, silobolsas, entre otros elementos según lo que la misma desee hacer con la producción alcanzada.

Marco Teórico

En el marco teórico del reporte de caso para “La Tregua S.A” se abordará aportes de diversos autores con respecto a la Planificación Estratégica, la cual fue la herramienta elegida para este trabajo. Dentro de la misma se trabajará con la estrategia de penetración de mercado para lograr aumentar la rentabilidad y productividad de la actividad secundaria de la unidad de negocio.

Respecto a la Planificación Estratégica o Proceso de Planeación Estratégica se pueden encontrar tantas definiciones como autores y en todas ellas se aprecian un común denominador, si se habla de planificar se habla de “decidir hoy lo que se hará en el futuro”. (Vicuña, El Plan Estratégico en la práctica, 2017)

Según el autor Idalberto Chiavenato el proceso de planeación estratégica es la herramienta por medio de la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para poder alcanzar los objetivos organizacionales. Además, la define como una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, a través de la cual se pueden definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2016)

Para Fernando D'Alessio Ipinza, el proceso estratégico es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible y debe ser revisado en todo momento. También manifiesta que requiere de la participación de aquellas personas dentro de la organización que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda. (Ipinza F. D., 2008)

De igual manera define Sainz de Vicuña al Proceso Estratégico, sosteniendo que es el plan maestro de la alta dirección donde se recogen todas las decisiones estratégicas corporativas que adopta el “hoy” en referencia a lo que se realizará en un plazo de tiempo determinado, para lograr crear una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés, más comúnmente llamados, “stakeholders”. También este autor hace referencia a la Planificación Estratégica citando las palabras de Cantera (1989) en donde la exponen como un proceso que arranca con la aplicación de un método para poder obtener el plan estratégico y que, a partir de allí, como un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. (Vicuña, El Plan Estratégico en la práctica, 2017)

Con respecto a las estrategias a utilizar, los autores, en sus correspondientes libros, desarrollan distintas estrategias competitivas para industrias maduras, de las cuales se toma como enfoque principal a la estrategia de penetración de mercado, con la cual se trabaja para el desarrollo del mismo. Esta estrategia fue pensada por Igor Ansoff, creador, a su vez, de una matriz cuyos ejes son los productos, actuales y nuevos, así como los mercados, actuales y nuevos, que describen estrategias alternativas de crecimiento, como la estrategia elegida.

Sainz de Vicuña presenta a esta estrategia como la más segura de las estrategias de expansión y comenta que puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia. Según este autor la ventaja que se puede llegar a obtener de esta estrategia es la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que respecta al producto y al mercado donde se mueve el mismo. (Vicuña, El plan estratégico en la práctica, 2017)

Por su parte D'Alessio Ipinza explica que las empresas que eligen la estrategia de penetración de mercado buscan lograr el crecimiento con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación. Sobre la estrategia la nombra,

al igual que Vicuña, como la menos riesgosa ya que apalanca muchos de los recursos y capacidades existentes en la empresa. Sin embargo, este autor afirma que, la penetración del mercado tiene límites, y una vez que el mercado se acerca a la saturación se debe seguir otra estrategia para que la empresa continúe creciendo. (Ipinza F. D., 2008)

Por último, las teorías de los distintos autores citados en cuanto al desarrollo del concepto de la estrategia elegida para el desarrollo del trabajo, tienen varias similitudes gramaticales y aciertos en cuanto a la teoría, en donde el objetivo a lograr es el mismo. La más acertada y completa es la del autor Fernando D'Alessio Ipinza.

En resumen, el fin de esta estrategia es aumentar la rentabilidad de la empresa por medio del aumento de la producción de su segunda actividad, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los ya adquiridos.

Es por eso que, en este Trabajo Final de Grado, se lleva a cabo el desarrollo de la planificación estratégica mediante la estrategia competitiva de penetración de mercado, de manera que, la unidad de negocio “La Tregua” logrará incrementar su rentabilidad a través del aumento de la productividad, atrayendo a los clientes de su competencia y/o fidelizando a los propios, teniendo en cuenta que la participación en este mercado es rentable ya que el sector agroindustrial es uno de los sectores más importantes y con más poder en la República Argentina.

Diagnóstico

Por todo lo mencionado anteriormente, se establece, para “La Tregua S.A”, la implementación de una Planificación Estratégica aplicando una estrategia de penetración de mercados con los objetivos de aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio, aumentar su productividad tomando como actividad principal la agricultura, en donde la actividad productiva está en la siembra de hectáreas arrendadas y para contrarrestar a los factores externos negativos y las debilidades internas de la empresa.

A su vez, los análisis realizados permitieron exponer las oportunidades del contexto que rodea a la unidad de negocio y las fortalezas que tiene la misma, para poder corroborar la implementación de la estrategia elegida. También son de importante mención las amenazas del

ambiente externo, tanto global, nacional o regional, que podrían poner obstáculos para la implementación de la estrategia de penetración de mercados y las debilidades que pudiera llegar a poseer la empresa.

Se pueden hacer mención, en primer lugar, a las amenazas del contexto externo, como la inestable situación política-económica actual del país, las retenciones, la carga impositiva, entre otras. Estas amenazas generan incertidumbre en los empresarios al momento de invertir o realizar proyectos en los que se deban incurrir en grandes costos para llevarlos a cabo. Es por eso que los dueños de la empresa necesitan tener flexibilidad estratégica para poder tener la capacidad de reconocer los cambios y contar rápidamente con los recursos necesarios para hacerle frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando.

En segundo lugar, se deben analizar las oportunidades que brinda el contexto, como por ejemplo los posibles planes de producción agropecuaria, posibilidad crediticia, la búsqueda de un dólar estable, entre otras. La necesidad de obtener liquidez para una posible inversión en búsqueda de aumentar la producción y la rentabilidad de la empresa en un mismo mercado es importante y se considera factible y viable por la situación actual de la empresa en general. También es importante destacar las oportunidades dadas por el desarrollo de nuevas tecnologías. La unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva si considera la problemática ambiental actual, la utilización de una producción consiente, el control de la contaminación en general, los avances tecnológicos en recursos agroindustriales.

También se tienen en cuenta los aspectos internos de la empresa que se intentan aprovechar al máximo o, por el contrario, corregir. Como fortalezas se distinguen el conocimiento y el desarrollo de los dueños y directivos de áreas de la empresa, con capacitaciones constantes, actualización en tecnologías del rubro y espíritu emprendedor y proactivo. Y como debilidad para corregir se encuentra, en general, la falta de unificación entre las unidades de trabajo de la empresa Grupo Meta.

Finalmente, se concluye que la planificación estratégica enfocada en la penetración de mercados será posible observándose resultados positivos posibles en el mediano y largo plazo. La unidad de negocios estudiada se encuentra en condiciones para implementar dicha estrategia. Se espera que se logre aumentar la rentabilidad de la empresa y la productividad en la siembra de soja, siendo este el cultivo más rentable de los últimos tiempos. Esto también trae consigo el

posicionamiento de la unidad de negocio y su prestigio, logrando un lugar importante en el mercado con nuevos clientes y fidelizando a los ya obtenidos.

Propuesta de Aplicación

A continuación, se lleva a cabo la propuesta de aplicación que se implementara en el siguiente trabajo. Esta propuesta está integrada por un objetivo general cuyo fin es solucionar el problema actual de la empresa y objetivos específicos que detallan las metas a realizar para alcanzar el resultado deseado.

También es necesario desarrollar las bases estratégicas que posee la empresa para así poder evaluar y analizar si están alineados y son acordes con la estrategia propuestas a implementar en este Trabajo Final de Grado.

Bases Estratégicas

La empresa Grupo Meta manifiesta de forma clara sus bases estratégicas, partiendo desde allí para elaborar los distintos planes para las unidades de negocio, colaborando hacia un mismo objetivo.

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)

Valores:

-Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

-Respeto: actitud de valorar a otra persona.

-Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

-*Compromiso*: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2022)

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio “La Tregua S.A” en un 20 % entre los ciclos agrícolas 2023/2024 y 2024/2025, que abarcan 2 años en total, mediante una estrategia de penetración de mercado en la provincia de Córdoba, más precisamente en la región que se encuentra la unidad de trabajo, aumentando la productividad del cultivo de soja en su totalidad.

Justificación: Observando las proyecciones con respecto al próximo ciclo 2023/2024 y al entorno de la agroindustria, se decide incrementar la rentabilidad de La Tregua S.A en un 20% eligiendo el cultivo de soja para aumentar la productividad en su totalidad ya que varias entidades relacionadas con la agroindustria prevén un ingreso récord para la soja en el ciclo 2022/2023 y grandes probabilidades de que a principios del año 2023 se normalicen las precipitaciones. También se observa una gran expansión del área de soja argentina desde campañas y ciclos anteriores debido a la pérdida acelerada de competitividad de otros cultivos. Con lo cual, así quedaría establecido un escenario positivo para que los próximos ciclos 2023/2024 y 2024/2025 sean rentables, dejen ganancias y auguren buenos resultados tanto económicos como ambientales. (Anexo I).

Objetivos Específicos

1. Aumentar la productividad de las hectáreas arrendadas un 30% más invirtiendo en tecnología innovadora a través de aplicaciones agrícolas, drones y sensores remotos para el próximo ciclo 2023/2024.

Justificación: se decidió aumentar la productividad de las hectáreas a través de la implementación de tecnología innovadora ya que en las últimas décadas el desarrollo tecnológico ha sido el principal responsable del aumento de buenos resultados, grandes avances y mayor competitividad de empresas del sector agropecuario. Por tal motivo los productores y dueños de las empresas están obligados a participar en los procesos de innovación de productos nuevos o bien mejorar los existentes para continuar en el mercado, así mismo deben de estar al

tanto del desarrollo tecnológico, sobre todo los relacionados a equipos, maquinarias y tecnologías de la información y comunicación requeridas para el sector.

2. Capacitar al personal un 50% antes y durante el ciclo 2023/2024 para poder mejorar su desempeño laboral en un 100% para la utilización de nuevas tecnologías.

Justificación: Se determina que capacitar al personal es importante ya que actualmente la aplicación de tecnología en todas las áreas de la producción rural obliga a tener un personal capacitado, con requerimientos que irán en aumento mientras la incorporación de alta tecnología y nuevas técnicas de manejo en el establecimiento vaya en aumento.

3. Fidelizar en un 25% a los clientes para fines del 2025, ofreciendo un destacado servicio post venta, generando una relación de confianza con el cliente.

Justificación: Se cree oportuno la fidelización de clientes debido a que la misma mejoraría el éxito de las ventas y permitiría un crecimiento sostenible de la unidad de negocio. La fidelización de clientes ayuda a desarrollar un compromiso emocional a través del comportamiento repetido y además es un método rentable para impulsar las ventas, ya que con la creación de un programa de recompensas relevante y atractivo permitiría destinar menos recursos a los esfuerzos publicitarios tradicionales y dedicar más tiempo a la creación de relaciones valiosas y duraderas con los clientes existentes.

4. Aumentar las ventas de la unidad de negocio en un 20% al final del año 2025.

Justificación: Se dispone de aumentar ventas por consecuencia de los distintos beneficios brindados como incentivos a clientes que se llevaran a cabo dentro del objetivo de fidelización de clientes y sus tácticas de acción.

Alcance

En el presente reporte de caso se llevará a cabo una planificación estratégica para la unidad de negocio “La Tregua S.A” de la empresa Grupo Meta, con el objetivo de incrementar su rentabilidad mediante el aumento de su productividad, la capacitación del personal, la fidelización de clientes y el aumento de sus ventas. Este trabajo tendrá lugar en la provincia de Córdoba más precisamente en Sacanta y El Arañado, localidades pertenecientes al departamento de San Justo, en donde se ubican las hectáreas arrendadas destinadas al

monocultivo de soja para las campañas 2023/2024 y 2024/2025. Esta propuesta abarcará un horizonte temporal de dos años que, a su vez, comprenderá dos ciclos agrícolas comenzando con el primer ciclo en junio del 2023 hasta mayo del 2024 y el segundo ciclo desde junio del 2024 hasta mayo del 2025, en los cuales se utilizarán las herramientas planteadas anteriormente. (Ver Anexo II).

Planes de Acción

Se programará distintos planes de acción para cada objetivo específico, en los cuales se detallarán los recursos a utilizar y las acciones correspondientes para el periodo de tiempo estipulado con anterioridad.

Plan de acción 1- Objetivos Específicos 1 y 2

En el siguiente plan de acción se desarrollan tácticas para aumentar la productividad de las hectáreas arrendadas a través de la inversión en tecnología innovadora mediante diferentes herramientas. Además, se especifican las actividades a realizar para capacitar al personal y mejorar su desempeño laboral en la utilización de nuevas tecnologías.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
1. Contratación de servicio aéreo con drones.	jun-23	may-24	Área de producción, un ingeniero agrónomo y un piloto especializado en drones contratados externamente para asesorías.	Celular móvil o computadora, dron con cámaras multispectrales NDVI y aplicación sincronizada con el dron.	Si, a empresa Drones Leones	\$4.130.460,00	Anexo III
2. Contratación de servicio de escaner (sensor remoto) para estudios de las hectáreas.	jun-23	may-24	Área de producción, personal contratado y especializado en el tema de estudios agrícolas.	Camioneta, escaner, computadora.	Si, a empresa Eas y Agro	\$1.999.142,64	Anexo IV
3. Incorporación de una aplicación para la geolocalización de las hectáreas.	jun-23	sin fecha de finalización	Área de producción	Celular móvil y la aplicación SEPA Móvil.	-	\$0,00	Anexo V
4. Incorporación de una aplicación para obtener información actualizada sobre insumos agrícolas y demás.	jun-23	sin fecha de finalización	Área administrativa, comercial y producción, según corresponda.	Celular móvil o computadora y la aplicación Agrofy News.	-	\$0,00	Anexo VI
5. Contratación de un sistema o software ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) para gestionar y tabular información.	jun-23	sin fecha de finalización	Área administrativa, comercial y producción, según corresponda.	Celular móvil, computadora y el software YiQi (sistema de ERP).	-	\$516.670 + \$41.118,75 cada 6 meses	Anexo VII
6. Compra de un curso de auditoría de sistemas para capacitar a dueños y empleados en la utilización de sistemas ERP.	jun-23	ago-23	Todas las áreas abarcando a dueños, empleados y un profesor virtual a cargo del curso.	Celular móvil o computadora, servicio de internet/WIFI, hojas y lapiceras.	Si, a Escuela Superior de estudios profesionales.	\$131.220,00	Anexo VIII
7. Contratación de un técnico informático para la capacitación de empleados en la utilización de aplicaciones.	sep-23	feb-24	Área administrativa, comercial y producción, según corresponda y un profesional encargado de la capacitación.	Celular móvil o computadora, servicio de internet/WIFI, hojas y lapiceras.	Si	\$96.000,00	Se estiman 6 meses de capacitación, una vez por semana por dos horas, con un valor de \$2000 la hora.
8. Evaluación del conocimiento adquirido en las capacitaciones.	mar-24	mar-24	Área administrativa, comercial y producción, según corresponda y un profesional encargado de la capacitación.	Examen, hojas y lapiceras y otros elementos necesarios para el examen dependiendo si éste sea práctico o teórico.	Si	\$12.000,00	Se estimó dos horas de examen dividiendo la toma en tres días, uno para cada área. Se estima \$2000 por hora.

Tabla 3

Fuente: Elaboración propia (2022)

Evaluación del Proyecto

A continuación, se detallan los presupuestos para cada plan de acción con sus respectivas aclaraciones, el cash flow y el análisis financiero de la propuesta a realizar.

Presupuesto

Se detallan las actividades propuestas para los planes de acción, el concepto, el tipo de medida, el/ los año/s que van a abarcar y el monto que costará la realización de cada uno. (Anexo XI)

PRESUPUESTO					
Plan de Acción 1	Concepto	Tipo de medida	2023	2024	2025
Contratación de servicio aéreo con Drones a empresa Drones Leones *1	Tercerizado	Pago Único	\$8.054.397,00	\$0,00	\$0,00
Contratación de servicio de scanner *2	Tercerizado	Pago Único	\$3.898.328,15	\$0,00	\$0,00
Incorporación de una app de geolocalización de hectáreas *3	Sueldo	Mensual	\$2.852.850,00	\$4.414.080,00	\$1.839.200,00
Incorporación de una app de información agrícola actualizada *4	Sueldo	Mensual	\$2.852.850,00	\$4.414.080,00	\$1.839.200,00
Contratación de software ERP *5	Tercerizado	Pago Único y semestral	\$596.851,56	\$113.487,75	\$0,00
Compra de curso de auditoría de sistema para capacitación de dueños y personal *6	Tercerizado	Pago Único	\$255.879,00	\$0,00	\$0,00
Contratación de un técnico informático para capacitación de personal *7	Tercerizado	Mensual	\$124.800,00	\$56.320,00	\$0,00
Evaluación del conocimiento adquirido por el personal en la capacitación *8	Tercerizado	Mensual	\$0,00	\$21.120,00	\$0,00
Total			\$18.635.955,71	\$9.019.087,75	\$3.678.400,00
Plan de Acción 2	Concepto	Tipo de medida	2023	2024	2025
Contratación de una herramienta de gestión de leads *9	Tercerizado	Mensual	\$0,00	\$1.554.734,72	\$1.110.524,80
Creación de programa de fidelización de clientes *10	Sueldo	Mensual	\$0,00	\$870.890,24	\$0,00
Utilización de base de datos *11	Sueldo	Mensual	\$0,00	\$1.088.612,80	\$1.088.612,80
Creación de un departamento de servicio post venta *12	Sueldo	Mensual	\$0,00	\$1.968.021,44	\$1.405.729,60
Total			\$0,00	\$5.482.259,20	\$3.604.867,20
TOTAL PLANES DE ACCIÓN			2023	2024	2025
			\$18.635.955,71	\$14.501.346,95	\$7.283.267,20
Honorarios profesionales *13	Concepto	Tipo de Medida	2023	2024	2025
	Sueldo	Mensual	\$1.965.600,00	\$3.041.280,00	\$1.267.200,00
TOTAL PRESUPUESTADO			2023	2024	2025
			\$20.601.555,71	\$17.542.626,95	\$8.550.467,20

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cash Flow y Análisis Financiero

Luego de haber realizado los presupuestos para cada plan de acción, se procede a elaborar un cash flow proyectado con el fin de calcular los indicadores financieros necesarios para demostrar que la propuesta es rentable. Para eso se toma como base los datos del balance publicado en el 2020 por la empresa Grupo Meta.

La Tabla 5 muestra un flujo de caja comprendido por los años 2023, 2024 y 2025 en los cuales se llevaría a cabo el proyecto, donde se cumplirían los objetivos planteados y se llevarían a cabo los ciclos agrícolas o las “campañas”. (Anexo XI).

CASH FLOW PROYECTADO - UNIDAD DE NEGOCIO "LA TREGUA S.A" DE GRUPO META			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 157.261.710,70	\$ 276.780.610,84	\$ 487.133.875,08
Plan de acción 1	\$ 15.726.171,07	\$ 1.572.617,11	\$ 157.261,71
Plan de acción 2	\$ 10.489.356,10	\$ 699.640,05	\$ 46.665,99
TOTAL DE INGRESOS	\$ 183.477.237,88	\$ 279.052.868,00	\$ 487.337.802,78
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 53.630.275,70	\$ 94.389.285,23	\$ 166.125.142,01
Gastos de Comercialización	\$ 29.447.548,96	\$ 51.827.686,16	\$ 91.216.727,65
Gastos Administrativos	\$ 10.191.526,72	\$ 17.937.087,03	\$ 31.569.273,17
Gastos Financieros	\$ 2.374.676,11	\$ 4.179.429,95	\$ 7.355.796,72
Plan de acción 1	-\$ 18.635.955,71	-\$ 9.019.087,75	-\$ 3.678.400,00
Plan de acción 2	\$ -	-\$ 5.482.259,20	-\$ 3.604.867,20
TOTAL DE EGRESOS	\$ 77.008.071,78	\$ 153.832.141,43	\$ 288.983.672,35
UTILIDAD BRUTA	\$ 106.469.166,10	\$ 125.220.726,57	\$ 198.354.130,43
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 37.264.208,13	\$ 43.827.254,30	\$ 69.423.945,65
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 69.204.957,96	\$ 81.393.472,27	\$ 128.930.184,78

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ingresos 2020	\$	80.647.031,13				
Costo de ventas 2020	\$	80.647.031,13				
Otros costos de venta	\$	96.395				
Gastos Administrativos	\$	5.226.424				
Gastos de Comercialización	\$	20.135.076				
Gastos Financieros	\$	1.217.783				
Tabla 1: Inflación (REM)	2023		2024		2025	
	95%	1,95	76%	1,76	76%	1,76
Impuesto a las ganancias		35%				
Tasa de referencia BADLAR		70%				
Total Ventas del Ejercicio 2020	\$	80.647.031,13				
Ganancia del Ejercicio 2020	\$	5.694.196,72				

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia (2022)

De lo presentado anteriormente, se obtuvieron los siguientes datos:

Inversión a realizar	-\$	40.420.569,86
Flujo del período 1	\$	69.204.957,96
Flujo del período 2	\$	81.393.472,27
Flujo del período 3	\$	128.930.184,78
VAN	\$	54.565.633,50
TIR		182%
ROI		
Beneficios		28.691.712
Costos		-40.420.570
ROI		171%
Rentabilidad 2025		26,46%
Rentabilidad 2020		7,06%
Diferencia		19,40%

Tabla 7

Fuente: Elaboración propia (2022)

El indicador VAN (Valor Actual Neto) mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión en un proyecto. El proyecto se acepta si el VAN es igual o superior a 0 (cero). Por lo cual, esto implica que el mismo debe ser aceptado ya que el VAN arroja un resultado mayor a cero que asciende a los \$54.565.633,50, con lo cual se recuperaría la inversión y se obtendría un rendimiento mínimo deseado y con un excedente.

En cuanto a TIR (Tasa Interna de Retorno), expresa la rentabilidad del proyecto a través de un porcentaje. Se compara con la tasa máxima exigida por el inversionista, la cual sería de 70%, según la tasa BADLAR en pesos de bancos privados publicada por el BCRA, para poder tomar la determinación de si el proyecto es rentable o no. En este caso la TIR es del 182% siendo mayor que la tasa de referencia con lo cual el proyecto resulta factible.

Con respecto al ROI (Retorno sobre Inversión), este indicador especifica el beneficio obtenido por la inversión que se realizó, dando así un resultado positivo del 171%, lo que significa que por cada peso invertido se obtiene de excedente \$1,71.

La evaluación del cash flow proyectado del proyecto muestra un VAN positivo y una TIR elevada del 182%, según ambos indicadores el proyecto debería ser aceptado.

Conclusiones y recomendaciones

En el reporte de caso analizado, perteneciente a la unidad de negocio “La Tregua S.A” de la empresa Grupo Meta, se analizó tanto las variables externas como internas que tienen poder en las decisiones de la unidad y de la empresa en general. Luego de tener en cuenta las vicisitudes que circundan a la unidad de negocio como las innovaciones en tecnología y ecología para la agroindustria, las inestables y ambiguas políticas económicas del último año hacia el agro, los problemas económicos del país, entre otros; se propone como objetivo general a implementar, aumentar la rentabilidad en un 20% entre los años 2023, 2024 y 2025 por medio de una planificación estratégica implementada, a su vez, a través de una estrategia de penetración de mercado, que se vería reflejada en claros objetivos específicos. Para eso, en primer lugar, se plantea aumentar la productividad de las hectáreas a través de la inversión de tecnologías innovadoras con respecto a la agroindustria, en segundo lugar, se propone capacitar al personal para poder mejorar su desempeño laboral en la utilización de nuevas tecnologías, en tercer lugar, analizar la posibilidad de obtener la fidelización de clientes para poder generar un incremento estable en la ventas gracias a la misma, y por último aumentar las ventas para generar un margen de ganancias.

Según los indicadores financieros, los objetivos y las inversiones proyectadas son factibles, obteniendo un VAN de \$54.565.633,50, una TIR de 182% y un ROI de 171%. Además, a finales del 2025 se consigue una rentabilidad del 26,46%, con una diferencia del 19,40% con respecto al año 2020, que se utilizó como base para proyectar el cash flow. Por tales motivos se concluye que la implementación de los planes de acción con sus respectivas acciones es viable económica y financieramente para llevar a cabo.

Por último, se recomiendan nuevas problemáticas a analizar, que en este trabajo exceden la capacidad, pero son considerados importantes para el crecimiento y estabilidad de la unidad de trabajo, quedando registradas para futuros trabajos. En primer lugar, se recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que la unidad de negocio no cuenta con uno y esta herramienta le podría ofrecer una visión mucho más abarcativa y globalizada de su situación, generando información fidedigna para la toma de decisiones.

También facilitaría el control de la unidad, ya que gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se llevaría a cabo, se podría prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones. Además, favorecería la comunicación debido a que para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación. Todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos. Y, por último, promovería la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sentirían parte y estarían más motivados.

Para finalizar, también se recomienda darle importancia de análisis e investigación a la actividad principal de la unidad para examinar si es factible la propuesta de la aplicación de un sistema innovador para tambo, que contenga un almacenamiento propio, instalación rotativa y maquinas semifuncionales para el ordeño con el objetivo principal de incrementar la productividad de leche, generando una producción eficiente, ecológica y rápida a través de una rotación circulante. Para que eso sea posible, y viendo la inestabilidad económica actual, se expone que la unidad de trabajo se financie con capital propio y como segunda opción que opte por buscar financiación por otros medios analizando cada una de las opciones y condiciones que presentan las líneas crediticias. Además, se plantea la idea de que las tareas administrativas o gerenciales queden al mando de los socios y propietarios de la empresa, para optimizar el control y poder medir el desempeño de las tareas y funciones a llevar a cabo.

Bibliografía

- AgriBI*. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.agribio.com.ar/noticias/registrados-en-argentina-653-bio-fertilizantes-inoculantes-o-bio-estimulantes>
- Agrofy*. (05 de Septiembre de 2022). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/201195/gobierno-oficializo-dolar-soja-detalles-decreto>
- AgroSpray Blog*. (14 de Julio de 2020). Obtenido de <https://agrospray.com.ar/blog/tipos-de-produccion-agricola/>
- Alfonso. (28 de Mayo de 2022). *SomosAgro*. Obtenido de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/somosagro/ganaderia/2022/05/27/proteinleg-proyecto-quiere-impulsar-cultivos-fuente-proteina-vegetal/00031653663202539740124.htm>
- Andrade, F. (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina*. Buenos Aires: Gráfica Latina S.A.
- Ansoff. (s.f.).
- ARGV. (14 de Enero de 2018). Obtenido de <https://argv.com.ar/nota/635/8-apps-ideales-para-el-campo-argentino>
- Arias, J. (28 de Mayo de 2005). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/diario/2005/05/28/sociedad/1117231205_850215.html
- Armijos, A. y. (Abril de 2020). *MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA REVISIÓN BIBLIOGRAFICA EN LATINOAMERICA (2008-2018)*. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Bruno Ferrari, E. T. (09 de Abril de 2021). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/datos-clave-de>
- CAC-SICA, & CEPAL. (2013). *Situación Actual y Potenciales Líneas de Acción*.
- Calvo, A. (s.f.). *Agroptima Blog*. Obtenido de <https://www.agroptima.com/es/blog/rendimiento-de-soja-por-hectarea-cuanto-producimos/>

-
- Camandone, J. (31 de Enero de 2013). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Una-empresa-argentina-la-mayor-productora-mundial-de-granos-20130131-0065.html>
- CEDASAC. (2022). Obtenido de <http://cedasac.org/novedades-2/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Cicaré. (21 de Noviembre de 2020). *Agroclave*. Obtenido de <https://www.agroclave.com.ar/agroclave/el-agro-y-la-tecnologia-una-sociedad-explosiva-n2624745.html>
- Cono Agriculture*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cono-agriculture.com/es/ciclo-agricola>
- Drones Leones*. (2022). Obtenido de <http://dronesleones.com.ar/>
- Easy Agro*. (2022). Obtenido de <https://easyagro.com.ar/easy-scann/>
- El Economista*. (11 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/ingreso-congreso-proyecto-ley-agroindustrial-n47818>
- FADA, & Braziulis, Z. (25 de Marzo de 2022). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/retenciones-el-agro-le-paga-al-gobierno-casi-65-pesos-de-cada-100-que-produce-el-campo/>
- Grupo Los Grobo*. (s.f.). Obtenido de <https://www.grupolosgrobo.com/acerca-de-los-grobo/trayectoria>
- Grupo Meta. (2022).
- Grupo Meta- Facebook*. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/GRUPO-META-100505622226216/about/>
- Guerriero, L. (05 de Agosto de 2015). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2015/08/04/eps/1438698239_623902.html
- Hacienda, M. d. (2018). *Informes Productivos Provinciales*.
- Hacienda, M. d. (2019). *Informe de cadena de valor*. Buenos Aires.

Hernández, P. (Marzo de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hill, & Jones. (2011). *Administración Estratégica 9na Edición* .

INDEC. (2021).

INDEC. (2021). *Censo Nacional Agropecuario 2018*. Buenos Aires.

INDEC. (2022).

INDEC. (25 de Agosto de 2022). *Informes Técnicos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

INDEC. (2022). *Informes técnicos / Vol. 6, n° 134*. Buenos Aires.

infocampo.com.ar. (03 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/con-un-fuerte-guino-al-campo-massa-anuncio-medidas-para-generar-dolares-y-reducir-el-gasto-fiscal/>

infocampo.com.ar. (28 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/en-rojo-en-abril-los-tambos-no-lograron-siquiera-cubrir-sus-costos/>

infocampo.com.ar. (25 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/cuidado-con-el-rodeo-alertan-que-hay-cada-vez-menos-vacas-lecheras/>

INTA, A. d. (s.f.). Obtenido de

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_evaluacion_de_distintos_sistemas_lecheros_intensivos.pdf

Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.

Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

Jones, H. y. (2011). *Administracion Estratégica* .

La Gaceta. (01 de Octubre de 2022). Obtenido de

<https://www.lagaceta.com.ar/nota/963632/economia/hacia-enero-febrero-ano-viene-se-avizora-normalizacion-precipitaciones.html>

La Nación . (30 de Agosto de 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/en-2023-el-pais-podria-tener-otro-ingreso-record-con-la-soja-y-el-maiz-us32655-millones-nid30082022/>

La Nación. (30 de Noviembre de 2022). Obtenido de Campo:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/revuelo-por-una-campana-con-actores-y-otras-personalidades-en-contra-de-los-agroquimicos-nid30112021/>

Lema, D. (04 de Enero de 2021). *Ciencia Hoy*. Obtenido de <https://cienciahoy.org.ar/politicas-agropecuarias-y-economia-en-la-argentina-daniel-lema/>

Murphy Kiran Stacey, H., & Shubber, K. (23 de Diciembre de 2021). *El Cronista* . Obtenido de Info Technology: <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/las-3-agtech-que-estan-revolucionando-el-campo-facturan-mas-de-us-1-m/>

Nosetti. (2002). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1666-77192015000100001

ORA. (2022). Obtenido de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/05/prevision_climatica_para_trigo_campa_ana_22_ora_11_05_fnl_1.pdf

Organizacion de la Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura. (s.f.). Obtenido de

<https://www.fao.org/sustainable-agricultural-mechanization/guidelinesoperations/onfarmpostharvestandvalueaddition/es/>

Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Obtenido de

<https://www.fao.org/sustainable-agricultural-mechanization/guidelinesoperations/harvesting/es/>

Padinger. (25 de Julio de 2022). *CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>

-
- Palacín. (06 de Septiembre de 2021). *Innova*. Obtenido de <https://www.innovaspain.com/proteinleg-alternativa-soja-cultivos-sostenibles/>
- Petrecolla, D. (Septiembre de 2016). *Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la Republica Argentina*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic>
- Porter. (2017). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Productivo, M. d. (2022). *Informe de Panorama Agroindustrial*.
- Productivo, M. d. (2022). *Informe de Panorama AgroIndustrial*.
- Profeta. (19 de Enero de 2022). *Resumen Latinoamericano*. Obtenido de <https://www.resumenlatinoamericano.org/2022/01/19/argentina-ley-agroindustrial-la-profundizacion-del-modelo-y-mas-impactos-ambientales/>
- Revista CREA*. (Abril de 2019). Obtenido de <https://www.crea.org.ar/tambo-sostenible-para-incrementar-la-produccion/>
- Robustec*. (s.f.). Obtenido de <https://www.robustec.ind.br/es/blog/logistica-en-el-agronegocio-como-hacerla-mas-eficiente/>
- Software Selección*. (2022). Obtenido de <https://www.softwareseleccion.com/>
- swissinfo.ch, S. (18 de Agosto de 2022). Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/tecnolog%C3%ADa-biolog%C3%ADa_la-soja-eleva-su-productividad-mejorando-la-fontos%C3%ADntesis-con-bioingenier%C3%ADa/47837282
- Telam* . (23 de Junio de 2022). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202206/596438-argentina-produccion-soja-campana-2021-2022.html>
- TodoAgro*. (17 de Junio de 2014). Obtenido de <https://www.todoagro.com.ar/la-formacion-de-precios-en-el-mercado-de-granos-2/>
- TodoAgro*. (05 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.todoagro.com.ar/abrupta-caida-en-el-precio-internacional-de-los-lacteos/>

Vicuña, S. d. (2017). En *El plan estratégico en la práctica* (págs. 232-233). Madrid, España: ESIC.

Vicuña, S. d. (2017). *El Plan Estrategico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.

Anexos

Anexo I

En este anexo se presentará información que valida la justificación del objetivo general:

Según la proyección de la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) la campaña 2022/2023 alcanzaría un nuevo récord en valor. La entidad realizó cálculos en base a un rinde tendencial matemático el cual arroja que la cosecha de soja rondaría los 46,7 millones de toneladas, superior a los 42,2 millones de toneladas de 2021/2022. Con respecto a la situación climática actual, el informe de la BCR aseguró que el índice ONI (Índice Niño Oceánico) se mantendría en valores Niña hasta fines de 2022, siendo este fenómeno el causante de condiciones de sequías en varias zonas del país. (La Nacion , 2022) Además se prevé que con la normalización de las precipitaciones para principios del 2023, la campaña 2023/2024 apuntaría a ser la primera buena en varios años con impacto de sequía, obteniendo suelos con buenos contenidos de humedad preparados para la siembra fina. (La Gaceta, 2022)

Anexo II

Se adjunta cuadro de ciclos agrarios según los cultivos, meses y actividades a realizar. Se da importancia al cultivo de soja:



CONTACTO |

	Preparación de Suelo	Periodo de Siembra	Periodo de Cosecha	Área de Cultivo
Soja	Principios de Junio hasta principios de Noviembre	Principios de Diciembre hasta principios de Enero	Abril-Mayo	Córdoba, Santiago del Estero
Maíz	Principios de Junio hasta principios de Diciembre	Principios de Diciembre hasta principios de Enero	Junio-Julio	Córdoba, Santiago del Estero
Sorgo	Principios de Junio hasta principios de Agosto	Principios de Septiembre hasta mediados de Diciembre	Enero-Marzo	Córdoba, Santiago del Estero
Poroto Mung	Principios de Junio hasta principios de Enero	Principios de Enero hasta mediados de Febrero	Abril-Mayo	Córdoba, Santiago del Estero, Salta
Otros Porotos	Mediados de Octubre hasta mediados de Enero	Mediados de Enero hasta mediados de Febrero	Mayo-Junio	Córdoba, Santiago del Estero, Salta
Chía	Mediados de Octubre hasta mediados de Enero	Mediados de Enero hasta mediados de Febrero	Julio-Agosto	Córdoba, Santiago del Estero, Salta

Anexo III

Drones Leones es una empresa que ofrece servicios aéreos con drones, dedicada a obtener información y datos especiales con imágenes de calidad elevada. Realizan tomas aéreas con vistas únicas que generan alto impacto. Disponen de cámaras con alta sensibilidad ISO, gran rango dinámico y lentes intercambiables. Pueden tomar fotografías aéreas en todas las situaciones de iluminación, desde el amanecer hasta el atardecer y los operadores están certificados por la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), cumpliendo con todo lo requerido por la normativa aeronáutica vigente. (Drones Leones , 2022)

Se adjunta presupuesto enviado por la empresa:



Micaela Corbetta Hook

10:22 (hace 6 horas) ☆

Hola buenos días mi nombre es Micaela Corbetta Hook. Quería consultar si me podrían pasar un presupuesto de sus servicios con drones para 900 hectáreas. Es...



Drones Leones

10:54 (hace 5 horas) ☆ ↩ ⋮

para mí ▾

Hola Micaela supongo que es para poder hacer cálculos de roi en base a los precios, calculale aquí x Argentina unos u\$s 15 la ha solo fotografías para ndvi ya si va con tratamiento de imágenes e informe de Ingeniero Agrónomo ya serían otros precios calculale el doble.

Saludos y suerte con tu tesis.

Drones Leones

A ese presupuesto en dólares se lo convirtió a pesos según los valores actualizados por el Banco Nación el día miércoles 19/10/2022

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
19/10/2022		
Dolar U.S.A	152.9800	153.1800
Libra Esterlina	171.3682	172.0518
Euro	149.2320	149.8100
Franco Suizos *	15205.2116	15246.4497
YENES *	102.0037	102.3090
Dolares Canadienses *	11098.5369	11129.2535
Coronas Danesas *	2004.4202	2021.8826
Coronas Noruegas *	1435.4389	1452.0505
Coronas Suecas *	1358.0572	1374.8326

[Ver histórico](#)

(*) cotización cada 100 unidades.

El tipo de cambio de cierre de divisa es suministrado al público a fines informativos, como referencia de la cotización de la divisa en el mercado mayorista al final de cada día.

El presupuesto quedó de la siguiente manera:

u\$30x 900 hectáreas arrendadas = u\$ 27.000

u\$ 27.000 x \$152,98= **\$4.130.460,00**

Anexo IV

Easy Scann es un relevamiento que se realiza in situ, utilizando un scanner que, a través de la inducción electromagnética, permite conocer la variación del suelo en diferentes profundidades hasta 1,10mts. Toda información adquirida del scanner generará zonas de muestreos donde se podrá obtener muestras mixtas de suelo, pudiendo medir la compactación de suelo, humedad, propiedades químicas de macro y micronutrientes en zonas estratégicas. Con el mapa de compactación obtenido mediante las lecturas de IEM se podrá medir a campo en los puntos estratégicos la resistencia a la penetración y corroborar con los análisis físicos, esto permitirá determinar si es aconsejable o no realizar una labranza vertical. Sus ventajas son: implementación de agricultura de precisión inmediata, eficiencia en la utilización de insumos., estudio de suelo que perdura en el tiempo, conocimiento de las propiedades físicas del suelo e incremento vertical de la producción. (Easy Agro, 2022)

Se adjunta información brindada por la empresa:

PDF: <https://drive.google.com/file/d/183RDo0WG24K1DpZMzPKXa7pP3u06D5t8/view?usp=sharing>

VIDEO: <https://youtu.be/NPLmUy5LhDw>

También se adjunta presupuesto enviado por la empresa:



A ese presupuesto en dólares se lo convirtió a pesos según los valores actualizados por el Banco Nación el día miércoles 19/10/2022:

El presupuesto quedó de la siguiente manera:

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
19/10/2022		
Dolar U.S.A	152.9800	153.1800
Libra Esterlina	171.3682	172.0518
Euro	149.2320	149.8100
Franco Suizos *	15205.2116	15246.4497
YENES *	102.0037	102.3090
Dolares Canadienses *11098	536911129	2535
Coronas Danesas *	2004.4202	2021.8826
Coronas Noruegas *	1435.4389	1452.0505
Coronas Suecas *	1358.0572	1374.8326

$$u\$ 12 + IVA 21\% = u\$ 14,52$$

$$u\$14,52 \times 900 \text{ hectáreas arrendadas} = u\$ 13.068$$

$$u\$ 13.068 \times \$152,98 = \mathbf{\$1.999.142,64}$$

Anexo V

SEPA Móvil es una aplicación argentina para teléfonos celulares que brinda información de importancia al geo-localizar el campo desde donde se está utilizando el programa. Se conecta al servidor de INTA y éste brinda toda la información asociada a ese lugar de forma instantánea. Para obtener información, se pueden ir habilitando capas para saber el pronóstico del tiempo, niveles de agua máximos y mínimos históricos y composición de los suelos. (ARGV, 2018)

Anexo VI

Agrofy News es una aplicación para IOS y Android que brinda información actualizada minuto a minuto sobre precios agrícolas nacionales e internacionales, información del mercado agropecuario, maquinarias y todas las noticias más relevantes del sector. Además, la aplicación permite personalizar la zona de interés de clima y configurar la sección de preferencia de inicio. (ARGV, 2018)

Anexo VII

YiQi es un software de gestión para Pymes, desarrollado y ofrecido a través de un modo web para gestionar y controlar procesos con el objetivo de potenciar el negocio de diferentes empresas. Con el software YiQi se podrá tener conocimiento de todos los procesos que la empresa necesite como por ejemplo compras, facturación, gestión comercial, stock, comunicación interna y externa, gestión de proyectos, implementación de normas de calidad, etc. (Software Selección, 2022)

Se adjunta información y presupuesto enviado por la empresa:

-Presupuesto completo con aclaraciones:

<https://drive.google.com/file/d/1ogCB5WlQv0VLxKUp05BEE7dsoM016KhS/view?usp=sharing>

- Captura de presupuesto:

Propuesta Comercial



Presupuesto y condiciones especiales

Pago por única vez		
Ventas		\$ 75.000,00
Compras		\$ 55.000,00
Finanzas		\$ 65.000,00
Contabilidad		\$ 95.000,00
Producción		\$ 62.000,00
Stock		\$ 75.000,00
Total		\$ 427.000,00

Pago mensual		
Usuario Full (precio hasta 11 usuarios) (X5)	\$ 48.375,00 15%	\$ 41.118,75
Total		\$ 41.118,75

Tiempo estimado: 12 semanas

Al pago por única vez se le proporcionó el 21% de IVA quedando un total de **\$516.670**, y se decide contratar el servicio de soporte mensual cada 6 meses para control y mantenimiento de los usuarios del software quedando el total de la siguiente manera:

- Primer servicio en diciembre del 2023.
- Segundo servicio en junio 2024.
- Tercer servicio en diciembre 2024.

El total por los tres servicios seria:

$$\$41.118,75 \times 3 \text{ servicios} = \mathbf{\$123.356,25}$$

Anexo VIII

Se adjunta información sobre el curso de Auditoria de Sistemas:

Auditoría de Sistemas

Aprende a administrar y controlar equipos de cómputo, hardware, software, bases de datos, información, periféricos y todos los componentes relacionados con los sistemas informáticos.

[¡Quiero inscribirme!](#) [Quiero más información](#)

Modalidad Online	Duración Flexible, aproximadamente 2 meses	Inicio Inmediato
Costo Pago en cuotas: 2 cuotas de \$4.500 Pago total: \$8.100 (10% de descuento)	Requisitos Ninguno	Valoración ★★★★★

El costo del curso es \$8.100 por persona con 10% de descuento por pago contado = \$7290

El costo total del curso por los 15 empleados + 3 dueños = \$7290x18

Costo total del curso= **\$131.220**

Anexo IX

Se adjunta presupuesto de la herramienta de gestión, noCRM.io, para la incorporación de base de datos CRM:

Facturación Anual **Facturación Mensual** sin contrato

Starter Kit	Sales Experts	Dream Team
3 usuarios max.		
Pase de Excel y comience a gestionar mejor sus leads	Proceso de ventas más eficiente desde la prospección hasta el cierre de negocios	Escale su estrategia de ventas, gestione su equipo y aumente sus ingresos
890AR\$	1 590AR\$	2 490AR\$
Por usuario y por mes Facturación Mensual	Por usuario y por mes Facturación Mensual	Por usuario y por mes Facturación Mensual
Prueba gratuita	Prueba gratuita	Prueba gratuita

Se eligió el paquete “Dream Team” con una facturación mensual de \$2490, el cual se aplicará por 11 meses quedando un total de **\$27.390**

Anexo X

Se adjunta diagrama de Gantt en formato Excel para mejor observación y análisis.

-Excel con Gantt:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DCVBV4Op3iFw0oC2Sae5YStyWTNwNWP/edit?usp=sharing&ouid=115822303857476563846&rtpof=true&sd=true>

Anexo XI

Se adjunta capturas con aclaraciones que sirvieron para el armado de presupuestos, un link donde se podrá visualizar PDF donde se observan los honorarios aproximado de un Licenciado en Administración. También se adjunta link con Excel de presupuestos y cash flow completos.

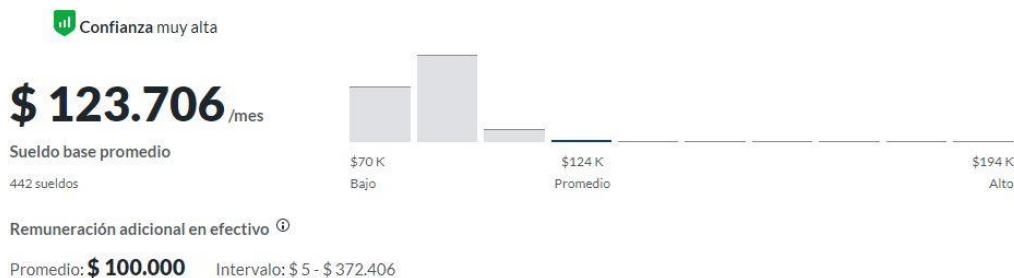
-Captura del monto utilizado en presupuestos para sueldo de Jefe de Producción.



- Captura de monto utilizado en presupuestos para sueldo de Técnico en Marketing.

Sueldos para Analista De Marketing en Área Buenos Aires

Actualizado el 8 de nov de 2022



- Captura de monto utilizado en presupuestos para sueldo de Jefe de Post Venta.

Sueldos para Jefe De Post Venta en Argentina

Actualizado el 17 de oct de 2022



- Link de PDF con monto utilizado para sueldo de Licenciado en Administración.

https://drive.google.com/file/d/1UGh30Or_VxlnyJQnD2G3c6GCsvTtH_gx/view?usp=sharing

El honorario por hora es \$900 por 8hrs diarias quedaría \$7.200, por 5 días hábiles a la semana sería \$36.000 por 4 semanas al mes quedaría un total mensual de **\$144.000**

- Captura de aclaraciones sobre presupuestos y los montos calculados en los mismos.

Aclaraciones: los precios que se observan a continuación están actualizados según la inflación al año correspondiente.				
*1 es un único pago que incluye el servicio de drones, sueldo del piloto del dron y sueldo del ingeniero agrónomo que va a realizar el análisis de las hectáreas.				
*2 es un único pago que incluye el servicio del scanner, sueldo del piloto y pago del posterior análisis de las hectáreas.				
*3 si bien la incorporación de la app no incurre en ningún costo porque es gratuita se tiene en cuenta el sueldo mensual del encargado del área de producción. El monto es de \$209.000				
*4 si bien la incorporación de la app no incurre en ningún costo porque es gratuita se tiene en cuenta el sueldo mensual del encargado del área de producción. El monto es de \$209.000				
*5 se efectúa en el año 2023 un único pago de \$516.670 por la contratación del software ERP y un monto de \$41.118,75 cada seis meses como sueldo del personal de mantenimiento del software.				
*6 es un único pago por la compra del curso.				
*7 se estiman 6 meses de capacitación, una vez por semana por 2 horas, con un valor del sueldo del capacitador de \$2.000 la hora.				
*8 se estimó 2 horas de examen dividiendo la toma de examen en 3 días, uno para cada área comprometida. El valor del sueldo del capacitador es de \$2.000 la hora, por el tiempo de 1 mes.				
*9 se contratará la herramienta por 12 meses (1 año) con un costo mensual de \$2.490. A eso se le suma el monto mensual de \$123.706 equivalente al sueldo del técnico en Marketing.				
*10 se tomará en cuenta el sueldo mensual por 4 meses del técnico en Marketing de \$123.706, quién será encargado del programa.				
*11 se tomará en cuenta el sueldo mensual por 10 meses del técnico en Marketing de \$123.706, quién será encargado de utilizar la base de datos.				
*12 se tomará en cuenta el sueldo mensual por 1 año del encargado del área de servicio post venta de \$159.742, quién será encargado del departamento.				
*13 se utilizó la información proporcionada por el sitio web del CPCE de Santiago del Estero. La hora de un administrador es de \$900. Dando un importe mensual de \$144.0000 (Anexo XI)				

-Captura de REM con expectativas de inflación anual del mes de octubre del 2022 publicado por BCRA.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6	+2,4 (8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0	+3,7 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1	+4,6 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9	+3,7 (10)

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

Fuente: REM - BCRA (oct-22)

-Captura de tasa BADLAR del día 10 mes de noviembre del 2022.

The screenshot shows the website of the Banco Central de la República Argentina. The navigation menu includes 'Institucional', 'Política Monetaria', 'Sistema Financiero', 'Medios de Pago', and 'Publicaciones y Estadísticas'. Under 'Publicaciones y Estadísticas', there is a link for 'BADLAR en pesos de bancos privados (en n.a.)'. Below this, there is a section for selecting dates with input fields for 'Desde' and 'Hasta', and a 'Consultar' button. A table below shows the result for the date 10/11/2022, with a value of 70,1250 highlighted in yellow.

Fecha	Valor
10/11/2022	70,1250

- Link de Excel con Presupuestos y Cash Flow completos.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1bZqaV6AEHLrki8-5M4S01z7_4mRmjki/edit?usp=sharing&oid=115822303857476563846&rtpof=true&sd=true