

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Planificación Estratégica: Incorporación del GIRASOL en la rotación de cultivos en Grupo Meta, La Tregua S.A.

Alumno: Valentina Rizzi

DNI: 35.883.241

Legajo: VADM028388

Profesor: Carlos Vittar

Carrera: Licenciatura en Administración

2025

Resumen

El reporte de caso aborda una planificación estratégica para el Grupo Meta, específicamente en la Unidad de Negocio La Tregua S.A. con el objetivo de implementar una estrategia de crecimiento, orientada hacia el desarrollo de producto. Esta propuesta busca abordar problemas de baja rentabilidad identificados en los balances, originados por factores diversos. Incorporar girasol en la rotación anual permitirá diversificar y mejorar los ingresos, aprovechando el conocimiento y la experiencia de la empresa para aumentar así la rentabilidad en un 35% a diciembre de 2027.

El análisis financiero del proyecto refleja una sólida viabilidad económica, con un VAN positivo, una TIR que supera ampliamente el costo de capital y un ROI que evidencia una alta rentabilidad en relación con la inversión inicial. Estos indicadores destacan el potencial del proyecto para generar valor significativo y exceder las expectativas de rentabilidad. La implementación de esta estrategia representa una decisión visionaria que mejora la competitividad y asegura la sostenibilidad del negocio.

Palabras claves: Planificación estratégica; crecimiento; rentabilidad; diversificación; sostenibilidad.

Abstract

This case report addresses strategic planning for Grupo Meta, specifically in the La Tregua S.A, with the goal of implementing a growth strategy focused on product development. This proposal seeks to address low profitability issues identified in the balance sheets, caused by various factors. Incorporating sunflower into the annual crop rotation will diversify and improve revenue, leveraging the company's knowledge and experience to increase profitability by 35% of December 2027.

The project's financial analysis reflects solid economic viability, with a positive NPV, an IRR that significantly exceeds the cost of capital, and an ROI that demonstrates high profitability relative to the initial investment. These indicators highlight the project's potential to generate significant value and exceed profitability expectations. The implementation of this strategy represents a visionary decision that improves competitiveness, and ensures business sustainability.

Keywords: Strategic planning; growth; profitability; diversification; sustainability.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Análisis macroentorno: PESTEL</i>	7
<i>Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Análisis interno: cadena de valor</i>	11
<i>Actividades primarias</i>	11
<i>Actividades secundarias.....</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	14
<i>Matriz BCG</i>	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Propuesta	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	23
<i>Planes de acción</i>	24
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Presupuesto</i>	28
<i>Evaluación del proyecto de inversión e indicadores</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	31
<i>Recomendaciones</i>	32
Bibliografía	33
Anexo	37

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 - Matriz BCG Grupo Meta.....</i>	16
<i>Ilustración 2 - Diagrama de Gantt.....</i>	28
<i>Ilustración 3 - Presupuesto actualizado propuesta</i>	28
<i>Ilustración 4 - Cash flow proyectado La Tregua.....</i>	29
<i>Ilustración 5 - Indicadores.....</i>	30

Introducción

El reporte de caso presentado a continuación corresponde a la carrera Licenciatura en Administración dictada por la Universidad Siglo 21 y desarrollara una planificación estratégica para el Grupo Meta, focalizándose en la Unidad de Negocio La Tregua S.A. aplicando mediante la planificación estratégica una estrategia de crecimiento, orientada hacia el desarrollo de producto a través de un nuevo cultivo para comercializar, el girasol.

Teniendo en cuenta los análisis realizados se observa que en La Tregua S.A. hay un problema orientado a la baja rentabilidad en los balances presentados; esto es producto de varios factores como la carencia de análisis detallados en procesos de agricultura, la falta de innovación en la planificación agrícola y mantenerse siempre dentro de cultivos tradicionales además en los últimos años el sector fue afectado por altos costos de producción, sin embargo la empresa podría mejorar su rentabilidad implementando una estrategia de crecimiento incluyendo en la rotación anual de cultivos al Girasol. De esta forma generara un mejor ingreso a la unidad, manteniéndose en el negocio actual del que ya tiene conocimientos y experiencia, desarrollando un nuevo producto. Se planificará estratégicamente teniendo en cuenta los cultivos que realiza actualmente y las hectáreas trabajadas.

Grupo Meta es un grupo empresario que se ubica en la provincia de Córdoba, departamento San Justo, en una pequeña localidad llamada Sacanta a 130 km de la capital provincial. Fue fundada en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz que, inspirados por su abuelo Tecilio Fernandez, se complementaron con el fin de unir sus distintas unidades de negocios bajo un mismo nombre. Tiene como misión generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Las unidades de negocios sobre las que trabajan hoy en día son:

Sauco S.A. que se ocupa de la integración de gestión con Cervecería Checa en Sacanta y el restaurante La Jirafa ubicado en Bariloche. La fábrica fue fundada desde cero, momento importante para el grupo, hoy tiene una producción anual de 360.000 litros y la mayor tecnología. Se enfocan en lograr altos estándares de calidad y de innovación cumpliendo en todo momento con los requisitos legales y reglamentarios que rigen la actividad, como proyecto trabajan en procesos de calidad para aprobar ISO y BPM. Otro hito importante para Grupo Meta fue la compra del fondo de comercio de La Jirafa, su

recuperación y repunte, el restaurant es un bodegón familiar que tiene capacidad para 160 personas y sirven desde minutas hasta platos regionales.

En Cervezas Argentinas S.A.S. tienen una participación del 50% e incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital. Integra una amplia cocina con cocteles y cerveza artesanal checa. A partir de las reseñas realizadas por Google Maps se puede decir que los clientes obtienen una buena concepción disciplinar del producto – servicio ya que tiene 4.3 estrellas y muchos comentarios. Además, cuenta con una ubicación estratégica lo que le brinda una importante diferenciación de la competencia.

Hay una unidad que se encuentra en proceso de apertura, se llama Brewing S.A.S., y tiene como objetivo incluir un bar propio Checa.

La Tregua S.A. se dedica a la agricultura y tambo en la zona de Sacanta y El Arañado. Trabajan 100% sobre hectáreas arrendadas. Se hace cultivo de soja, maíz y trigo. En el tambo cuentan con un sistema Dry-lot con 300 vacas en ordeño/promedio/año y una producción de 34 litros/vaca/año.

Hoy el grupo tiene más de 40 empleados que trabajan alineados con la misión, de manera ordenada y mancomunada para lograr la visión y ser esa empresa de máximo crecimiento que pueda generar bienestar en la familia y la comunidad.

Si bien hoy no es reconocido como Grupo Meta dentro de la comunidad donde opera, cada una de sus unidades tienen una buena posición en las áreas geográficas donde se localizan y desempeñan (Canvas, 2025)

En la empresa La Tregua S.A. se puede observar que la rentabilidad no viene creciendo demasiado, si bien este sector no sufrió de cerca los golpes del COVID-19 como sí otras unidades, puede notarse que los números podrían mejorar aplicando la planificación estratégica. Hoy se encuentra inmersa en un mundo muy cambiante donde es imprescindible adaptarse a los cambios que se proponen y este camino estratégico impulsa la proactividad en las empresas realizando un análisis de los competidores, del mercado y siendo una guía a través de una dirección clara con objetivos realistas y alcanzables. Un cultivo de girasol se incorporaría con una planificación estratégica que busque el crecimiento y esté orientada al desarrollo de producto teniendo como objetivo aumentar los ingresos, la rentabilidad y la influencia que tiene actualmente en su zona con una nueva oferta dentro del mismo segmento de mercado actual. (Kotler, 2013)

Hay numerosas empresas que hoy se sorprenden de los rendimientos obtenidos de girasol y el aporte que el mismo significó a la rentabilidad, tal es el caso del primer lote cosechado durante la campaña 2025 por el productor Dario Barale de la provincia de chaco obteniendo un rendimiento promedio de 27 quintales por hectárea. Las buenas condiciones climáticas y de mercado ayudaron a que mejorara el desempeño final. El girasol se mantiene ya desde varios años en un sistema de rotación, en el que es el cultivo principal comento Dario. (Agrofy News, 2025)

No solo en el norte del país se benefician con este cultivo, sino también en el sur de la provincia de Córdoba, donde luego de varios años sin sembrar Girasol volvieron a apostar por este y quedaron gratamente sorprendidos en la empresa agropecuaria Mulch S.A. ubicada 100 km. al sur de Río Cuarto, donde cosecharon a mediados de marzo un promedio de 2400 kilos por hectárea y un porcentaje de materia grasa de 53% con bonificación del 15% en el precio. Fue una grata sorpresa su desempeño, manifestó el asesor técnico de la empresa. (La Voz, 2024)

Análisis de situación

Luego de haber realizado un análisis de la empresa La Tregua S.A. y principalmente del área de agricultura, se ve que hay un problema orientado a la baja rentabilidad; esto es producto de varios factores como la carencia de análisis detallados en procesos de agricultura, la falta de innovación en la planificación agrícola y mantenerse siempre dentro de cultivos tradicionales, además en los últimos años el sector fue afectado por altos costos de producción, por esto es imprescindible que se lleve a cabo la aplicación de una estrategia de crecimiento que le permita mantener el buen posicionamiento que posee en el mercado ampliando sus productos presentados. Esto le otorgará beneficios en la rentabilidad además de aportarle innovación al grupo empresario y mayor reconocimiento de la región y el sector.

Para poder llevar esto adelante y que todo salga de manera exitosa, es necesario considerar otros aspectos, se debe conocer cómo se encuentra la compañía en relación al medio externo que la rodea para lo cual se usa como herramienta PESTEL con un análisis del macroentorno desde las principales variables que intervienen; también se realizará un conocimiento del entorno inmediato que aporta información sobre la industria en la que se encuentra la empresa, la herramienta a utilizar es 5 Fuerzas de Porter; luego se analizará la empresa internamente a través del estudio de la Cadena de Valor para poder ver en detalles áreas claves intervinientes en el proceso desde la concepción del producto hasta que llega al cliente; por último, se vinculará la información interna y externa en un análisis FODA que permitirá trabajar las principales fortalezas y debilidades internas y visualizar las oportunidades y amenazas detectadas externamente. Para complementar esto se realizará una matriz BCG para observar el posicionamiento de cada unidad de negocio en el mercado.

Análisis macroentorno: PESTEL

Factor político:

El escenario político actual presenta a Javier Milei a la cabeza de un gobierno con ideas libertarias que poco a poco intenta plasmas a pesar de tener una cámara de diputados conformada en su mayoría por diferentes fuerzas opositoras.

A más de un año de gestión del nuevo gobierno se adoptaron medidas para alcanzar el equilibrio fiscal, reflejando así un cambio de visión respecto de la forma de

administrar los recursos públicos. Para el año 2025 se garantizará mantener este equilibrio alcanzado y las condiciones de estabilidad (Infobae, 2024)

Actualmente se están gestionando una nueva financiación del FMI y esto impacta directamente en la cotización del dólar, generando incertidumbre en la economía; por otro lado, esto ayudará a que baje el riesgo país y ahí se debería volver al mercado internacional, un principio para pensar en el levantamiento del cepo (La Nacion, 2025)

Con la apertura de las exportaciones, desde el mes de enero rige una baja de retenciones importantes para el sector agropecuario en los principales cultivos que se mantendrá hasta el mes de junio 2025 (Ámbito, 2025)

Factor económico:

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), la inflación del mes de marzo fue de 3.7%, esto acumula en el año 2025 un total del 4.7%. Esto representa una inflación acumulada interanual igual al 55.9% (INDEC, 2025)

Se anunció un nuevo esquema cambiario que consiste en una banda flotación administrada donde el tipo de cambio fluctuará entre los \$1.000 y los \$1.400, estos límites se actualizarán al 1% mensual. Conjuntamente se levantó el cepo que limitaba la compra de u\$s200 mensuales (El Cronista, 2025)

Factor social:

Se enfrenta un cambio en el consumo, donde cada vez se le da mayor importancia al cuidado del cuerpo, es por eso que los consumidores exigen productos de mejor calidad, mayores aportes nutricionales y donde en su producción se respete el cuidado del medioambiente.

El aceite de girasol es el que prefieren los argentinos, y su consumo es de 10.6 litros de aceite de este grano por habitante por año. Anualmente para preparar alimentos en el país se consume más de 1 millón de litros de aceites vegetales, la mitad consiste en aceite de girasol (Bolsa de Comercio de Rosario, 2023)

Factor tecnológico:

La Argentina tiene grandes talentos, creatividad e innovación, hoy es líder en desarrollo y exportación de software y referente en servicios tecnológicos aplicados al agro en América Latina. Desde el gobierno se impulsa la ley de emprendedores que

fomenta el desarrollo del emprendedor argentino con el fin de facilitar la contratación y capacitación del talento, promover las exportaciones y la innovación (I+D). El principal eje de este sector es la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional junto a empresas privadas (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2024)

Factor ecológico:

Gran preocupación por las políticas ambientales luego de la asunción de Javier Milei, quien ha manifestado varias veces una actitud contraria de los temas ecológicos ambientales y se ve reflejado en su política y la derogación de leyes fundamentales para este factor.

Actualmente hay entes no gubernamentales que procuran que lo ambiental sea tratado como un tema de estado y fomentan políticas a favor del desarrollo sostenible (Fundación Vida Silvestre Argentina, 2024)

Sin embargo, en materia agroclimática se puede decir que mejorarían las perspectivas para la campaña venidera, luego de varios años pasando extremadas sequias que luego pasaron a ser inundaciones, se espera una tendencia normal (El Litoral, 2025)

Factor legal

Durante la gestión del gobierno actual se llevó adelante una modificación importante en materia de leyes mediante la sanción de la ley de bases y los puntos de partida para la libertad de los argentinos. El objetivo es promover la libertad, el desarrollo industrial y el comercio, haciendo foco principalmente en la economía (Boletín Oficial, s.f.)

Se realizó también la actualización mediante Resolución 245/2025 referida al uso de semillas propias y las regulaciones que realiza INASE en el país entre otras disposiciones (Boletín Oficial, s.f.)

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos ingresantes:

En el caso de la agricultura hoy la amenaza de nuevos ingresantes es alta, debido a que las barreras de ingreso son muy bajas, ya que es posible arrendar campo, conseguir insumos a cosecha y hacer acuerdos que permiten ingresar más fácilmente a la actividad. Lo que hay que tener en cuenta es que se trata de un sector muy afectado por políticas económicas ya que se relaciona directamente con exportaciones, importaciones, cepo, etc.

y los principales ajustes impositivos se dan ahí. Otro factor a considerar es que se trata de un negocio 100% a cielo abierto y esto impacta directamente en la rentabilidad.

Poder de negociación de los clientes:

Respecto a la producción de granos el poder de negociación de los clientes es alto, principalmente de los exportadores que son quienes tienen acceso a mercados internacionales, además concentran una parte muy grande de la demanda. El precio viene impuesto desde la cotización en la pizarra por las fluctuaciones en los grandes mercados por lo tanto el productor no tiene opciones de precio y debe acudir a estrategias que le permitan manejar el poder de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores:

La industria de la agricultura cada vez presenta mayor cantidad de proveedores de insumos, tanto referidos a limpieza de tambo, veterinaria y agricultura. Esto genera que las empresas puedan generar una diferencia a la hora de negociar grandes compras, bajando así el poder de negociación que tienen los proveedores.

Desde el punto de vista del valor de la tierra, el poder que tiene los proveedores, depende mucho de las calidades de suelo. Si bien solía ser alto, debido a varias malas campañas en el sector, empezó a bajar.

Amenaza de productos sustitutos:

En la agricultura los granos y cereales son productos sustitutos entre sí, ya que todos pueden ser utilizados como alimentos.

En el caso del grano de girasol tiene como sustituto directo para la producción de aceite la soja, palma y oliva.

Rivalidad empresas existentes:

Cuando se habla de empresas pequeñas o las empresas que se dedican 100% a agricultura se puede presentar rivalidad por la captación de tierras, sobre todo que sean con una buena aptitud de suelo.

En la agricultura es necesario que haya precios altos y buenos rindes, sino el número es muy difícil que cierre, es por eso que en la industria se avecina una fuerte renegociación de los arrendamientos lo que generará una alta rivalidad entre las empresas del sector (Bichos de Campo, 2025)

Análisis interno: cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna:

La empresa realiza una proyección de insumos a utilizar en la agricultura, en base a eso realiza los pedidos a proveedores y almacena los insumos en depósitos propios. Cuando es momento de usar los insumos el encado de producción lleva los mismo a los lotes correspondientes.

Operaciones:

Las principales operaciones que realiza para llevar adelante una buena producción agrícola, consiste en primer lugar, en hacer la planificación de la campaña con los ingenieros asesores. Debe definir las hectáreas que se dedican a cada cultivo y los lotes en donde se sembrara cada uno.

En base a la planificación estima los productos a utilizar y las labores a realizar. Se pide presupuesto de insumos y ya se contacta a quien realizará las aplicaciones para tener una estimación de los precios.

Realiza las primeras labores que suelen consistir en pasar el rolo, o desmalezadora estas son las que preparan suelo para asegurar la adecuada humedad y facilitar el siguiente paso que es la siembra, aunque antes de la misma puede ser necesario realizar aplicaciones de agroquímicos en caso de que se vean malezas o bichos.

Luego de la siembra se hace el monitoreo con las eventuales aplicaciones que deban realizarse y la cosecha, donde se debe llevar el correcto registro de las salidas realizadas por la máquina de cada campo.

Finalmente es importante el descanso para que el suelo recupere fertilidad y se puede comenzar con el ciclo nuevamente.

Logística externa:

La empresa contrata el servicio de flete a terceros, un servicio brindado por los principales acopios de la zona donde se coordina en el momento de la cosecha la entrega del cereal con el acopio seleccionado para que este realice el envío de los camiones al lugar de cosecha. La mercadería es retirada del campo con la carta de porte correspondiente necesaria para su traslado.

En caso que los granos se almacenen en el campo se contra el servicio de embolsado para hacerlo en silobolsas.

También puede darse la situación de un picado antes de que la planta llegue al estadio de cosecha y en este caso también se contrata el servicio a terceros y se embolsa en el campo.

Marketing y ventas:

La producción de soja, maíz y trigo tienen buena aceptación por los clientes y por la competencia, aunque hoy no hay demasiados parámetros para medir la satisfacción.

Actualmente La Tregua S.A. no tiene presencia en redes sociales en cuanto a la promoción de su producción ni cuenta con página web, solo se cuenta con publicaciones dentro de las redes de Grupo Meta donde se muestra su compromiso con el personal y la comunidad.

En el último balance la empresa presenta una baja en sus ventas de bienes y servicios compradas con las del ejercicio anterior en un poco más del 2.5%.

Servicio post ventas:

Actualmente no cuenta con un área especializada en este aspecto, solo se menciona la satisfacción de clientes, pero no se presentan herramientas de medición concretas.

Actividades secundarias

Infraestructura:

Cuenta con las oficinas localizadas en Sacanta la cual tiene espacios amplios y todos los instrumentos específicos de que son necesarios para desarrollar las tareas diarias.

En el campo se encuentran las viviendas para las familias que trabajan dentro de cada una de las unidades, en el año 2023 se realizaron nuevas construcciones. Además, se cuenta con maquinarias agrícolas y equipamientos del tambo como ordeñadoras y enfriadoras de leche.

La actividad productiva se realiza en hectáreas 100% arrendadas y en los últimos balances analizados no se presentan datos sobre inversiones importantes que haya realizado la empresa.

Desarrollo tecnológico:

La implementación y uso de nuevas tecnologías es fundamental para hacer las tareas diarias de manera eficiente, es por eso que cada unidad cuenta con programas administrativos específicos. Se ven implementaciones en calidad de leche, agricultura de precisión, alimentación con mixer. (Instagram, Grupo Meta, s.f.)

Es muy importante para la empresa, ya que la caracteriza la innovación y puede de esta forma desarrollar nuevos productos, servicios y modelos de negocios, mientras se adapta rápidamente a las demandas del mercado.

Recursos humanos:

La empresa no cuenta hoy en día con un área dedicada a Recursos Humanos, si cuenta con el asesoramiento de una consultora y técnica en estos temas que brinda soporte a todas las unidades de negocio.

En el organigrama de la Tregua S.A. hay una marcada diferenciación entre la administración, el área comercial y la parte de producción, notándose una departamentalización por funciones. Dentro del plantel fijo tiene 15 personas, (11 hombres y 4 mujeres) y se rige bajo el convenio colectivo de trabajo del personal agrario mediante UATRE.

En la parte de producción se diferencian dos áreas, el tambo, cuyo responsable tiene estudios secundarios y 30 años de experiencia, y la agricultura con un ingeniero agrónomo a la cabeza. En la administración se concentran perfiles contables y legales.

El recurso humano como tal es el motor principal de las actividades de de la cadena de valor, ya que al momento de llevar a cabo selecciones de personal se focalizan en la calidad humana, preparación y proactividad, asegurándole a la empresa que cuenta con las personas adecuadas en el desempeño de roles clave. Constantemente se realizan evaluaciones del personal para que estos puedan tener las principales herramientas y capacitaciones que le permitan alcanzar los objetivos, incrementando las competencias lo que genera un impacto directo en la calidad del trabajo y la adaptación a los cambios.

Aprovisionamiento:

La adquisición de insumos se realiza en comercios principalmente de la zona en la que se desarrolla cada unidad y el trato que tiene con los proveedores es de manera cordial y formal.

Análisis FODA

Fortalezas:

La empresa cuenta con una buena posición en comparación con empresas similares en la región. Esto se da en relación con clientes, proveedores y producciones logradas.

Tiene un gran capital humano, desde sus directores hacia cada área las personas están capacitadas para realizar las tareas y alineadas con la misión y visión de la empresa además tiene en puestos claves gente con mucha experiencia.

En materia de infraestructura cuenta con las instalaciones acordes a la actividad que desarrolla, además tiene un equipamiento que se moderniza de acuerdo a los avances del sector.

Diversificación de actividades en diferentes unidades de producción.

Convenio de vinculación educativa con la Universidad Siglo 21, les permite tener un análisis externo de la situación del grupo y cada unidad de negocio que lo conforma presentando evaluaciones, críticas y sugerencias para crecer.

Oportunidades:

Creciente aparición de nuevas tecnologías dirigidas principalmente al sector; esto se da tanto en maquinarias como en insumos. Le permitiría elevar los rendimientos de cada cultivo al mismo tiempo que se minimizan los costos.

Mejora la perspectiva agroclimática para la siguiente campaña, en cuanto a las precipitaciones durante el invierno 2025 apuntan a estar dentro del rango medio.

Cambios en el consumo apuntan a un aumento en el uso del aceite de girasol.

Debilidades:

No tiene un área específica dentro de la empresa que se ocupe de la gestión de recursos humanos; la coordinación, la implementación y seguimiento de planes de capacitaciones, la realización de acciones que fomenten la cultura organizacional. Esto quita el foco de los directores impidiéndoles enfocarse en tareas de análisis de información.

No tiene un análisis exhaustivo de las actividades referidas a agricultura. Los cultivos que se llevan adelante se hacen desde siempre y responden a una rotación estándar.

El hecho de que la agricultura se caracteriza por ser un negocio a cielo abierto, representa una debilidad frente a las inclemencias de tiempo.

Tener el 100% de la actividad en tierra arrendadas.

Realización de cultivos tradicionales y no innovar implementando nuevos cultivos.

Amenazas:

Implementación de nuevas medidas hacia el campo. Si bien el gobierno hoy no tiene esto dentro de sus objetivos, históricamente el campo es la variable de ajuste que se utiliza y la imposición de retenciones y gravámenes.

Fluctuaciones en el tipo de cambio considerando que en el tambo los costos están atados al dólar y los ingresos son en pesos.

Matriz BCG

Dentro de Grupo Meta se observa que cada una de sus unidades de negocio se encuentran en cuadrantes de la matriz BCG perfectamente diferenciados.

La Tregua S.A. es considerada como una unidad VACA, ya que con las acciones llevadas adelante y su principal importancia durante la pandemia se evidencia que es una fuente generadora de fondos y de utilidades que posee una fuerte participación dentro del mercado donde opera hoy en día, pero su perspectiva de crecimiento en el mismo es baja ya que el mercado se encuentra estable y maduro. Durante el ejercicio 2020 tuvo una rentabilidad neta de \$5.694.196, un número relativamente similar al del ejercicio anterior.

Sauco S.A. es la unidad ESTRELLA dentro del grupo ya que tiene un gran posicionamiento en el mercado y a su vez mucho para crecer. Está en un momento que requiere de inversión ya que su rubro tiene mucha competencia y es un mercado con rápido crecimiento. Los números se vieron afectados durante el 2020 por las restricciones impuestas por la pandemia ya que arrojó una pérdida de \$7.772.599, pero el rubro donde se desarrolla es en un mercado de crecimiento y Grupo Meta tiene la capacidad para posicionarla mejor.

Este cuadrante es compartido por Cervezas Argentinas S.A.S.

Brewing S.A.S., aún no se encuentra en marcha, pero puedo analizarla como un INTERROGANTE, con la incertidumbre de los nuevos comienzos y las demandas constantes de inversión.

Entre las unidades de negocio del grupo que fueron sometidas al análisis no se encontró ninguna empresa que reúna las características para considerarla PERRO y tengas bajas utilidades o pérdidas motivo por el cual sería aconsejable desinvertir en la misma o venderla.

A continuación, se presenta la Matriz BCG del Grupo Meta:

Ilustración 1 - Matriz BCG Grupo Meta



Marco Teórico

La herramienta seleccionada para este reporte de caso es la implementación de una planificación estratégica, profundizando en una estrategia corporativa de crecimiento mediante el desarrollo de producto. A continuación, se presentarán conceptos teóricos importantes de diversos autores que han estudiado el tema en detalle. El fin de esta sección es que se visualice la relación que existe entre la situación que atraviesa la empresa y el recorrido propuesto para que la misma mejore.

La planificación estratégica se conoce como un proceso que permite a las empresas la definición de ciertos objetivos y para alcanzarlos diseña estrategias. Es importante realizar una evaluación del ambiente tanto interno como externo, así como que las metas sean definidas de manera clara y los recursos se asignen eficientemente.

El autor (Mintzberg, 2021), sostiene que la planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios y establece una ruta clara hacia el futuro. Contrastando esta definición, (Kaplan, 2004), mencionan que el proceso estratégico debe estar vinculado a la implementación práctica mediante herramientas como el cuadro de mando integral. Aquí se evidencia como un autor ve a la planificación como una herramienta en si misma mientras que otros lo ven como un proceso que se sustenta de diferentes herramientas.

Hoy la estrategia es clave dentro de la gestión empresarial, un concepto que ha crecido desde su origen militar. (Porter M. E., 1996) sostiene que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa mediante una serie de actividades diferentes de las de los competidores; Concepto que se complementa perfectamente con (Johnson, 2020) quienes la definen como el camino que elige una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo, considerando sus recursos y el entorno competitivo.

Se observan diferentes tipos de estrategias que pueden adoptarse para el cumplimiento de los objetivos considerando el contexto y los recursos, pero las más relevantes son estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Al momento de centrarse en la definición sobre en qué mercados competirá una empresa, se habla de estrategias corporativas, las cuales influyen en decisiones referidas a la diversificación, la integración vertical y expansión. En su libro (Chandler, 1962) indica que la estrategia corporativa establece los marcos en los que las empresas operan. Además, Chandler demostró que las empresas que alcanzan el éxito poseen una

diversificación de sus operaciones mejorando el control en los recursos más importantes y prestando especial atención a los mercados. En la actualidad autores como (Schmitt, 2024) destacan la integración estratégica vinculada a la inteligencia artificial en la alta dirección, poniendo énfasis en la necesidad de liderazgo especializado para poder gestionar los cambios y que se mantenga una ventaja competitiva en la era digital.

Por su lado las estrategias competitivas intentan crear una ventaja directa frente a los competidores del mercado. Según (Porter, 1980) lo hacen mediante el liderazgo en costos siendo el productor con los costos más bajos dentro de la industria, o mediante la diferenciación con productos únicos o a través de un enfoque dirigiéndose a un segmento específico.

Las estrategias funcionales permiten implementar los planes estratégicos en niveles operativos, esto manifiesta (Ansoff I. , 1987). Este tipo de estrategias se relacionan con áreas específicas de la organización.

Dentro de las diversas estrategias corporativas se puede encontrar el desarrollo de producto, lo cual implica la creación de un nuevo producto que hasta el momento la empresa no realizaba o la mejora en alguno ya existente con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y así captar nuevas oportunidades.

De acuerdo con (Ansoff I. , 1957) el desarrollo de producto se observa dentro de la matriz de crecimiento de Ansoff y la define como la introducción de nuevos productos en mercados existentes. Esto les permite a las empresas mantener su participación adaptándose a los cambios del entorno donde se desarrolla. (Keller, 2016) por su parte sostiene que el desarrollo de productos es esencial para construir una ventaja sostenible en mercados dinámicos y globales

Las ventajas de desarrollar un nuevo producto son múltiples, como el incremento de ingresos lo cual puede generar la atracción de más clientes; la diversificación de los productos ofrecidos, aspecto muy importante para mitigar el riesgo; y puede generar un fortalecimiento en la posición de la empresa, ya que diferenciándose mejora su posición de mercado.

Es importante prestar especial atención a factores claves, (Keller, 2016) remarcan que es importante entender las necesidades que tiene el cliente y por su parte (Barney, 1991) hace referencia a que las capacidades y recursos únicos de una organización son

esenciales para implementar estrategias efectivas de desarrollo de producto apuntando a las capacidades internas con que debe contar la empresa.

Este trabajo se basará en las ideas de Henry Mintzberg en cuanto al concepto central de estrategia complementándolo con la mirada original de Chandler respecto a las estrategias corporativas ya que su idea continúa siendo relevante y orienta a los líderes de empresas a evaluar su modelo operativo y reestructurar sus procesos internos con el fin de maximizar la eficiencia e innovación; en este tema también se tendrá en cuenta la mirada actual de Schmitt y la importancia de la inteligencia artificial. Se tendrá presente la Matriz de Crecimiento de Ansoff y su creador para analizar el desarrollo de producto.

Diagnóstico y discusión

Tal como se mencionó en apartados anteriores, La Tregua S.A., es una unidad que de acuerdo a la matriz BCG se clasificaría como VACA, ya que si bien genera fondos y utilidades y su participación en el mercado es medianamente alta, evidencia algunas debilidades. El problema detectado se puede atribuir a factores tanto internos como externos que analizados de manera conjunta con la herramienta FODA presentan el siguiente diagnóstico.

La debilidad más notable es la poca rentabilidad de los últimos periodos bajo análisis, siendo la del último ejercicio \$5.691.196, con una baja en las ventas respecto del año anterior que está cerca del 2.5%, además de no realizar un análisis exhaustivo de las actividades referidas específicamente a la agricultura impactando directamente en el manejo de los cultivos vinculado tanto a la parte productiva como el análisis de rindes, la evaluación de costos y la verificación de prácticas agronómicas relacionadas a la rotación de cultivos, fertilización, control de plagas, entre otras. Esta situación es imprescindible abordarla para evitar caer en resultados negativos que la dejen fuera del mercado y ocasionen directamente pérdidas en resultados de próximos ejercicios.

Es importante remarcar también que la empresa cuenta con varias fortalezas que podrían ayudarla a superar esta situación como una buena posición en la región donde desempeña sus actividades manteniendo una relación cordial con clientes y proveedores, además vale mencionar que las producciones logradas son de buena calidad y tiene un gran capital humano que conforma la parte operativa respaldando la misión y visión planteada por los directores y los años de experiencia en la actividad aportan manejo de la misma sobre todo contando con personal idóneo en puestos claves de operaciones.

La diversificación de actividades le aporta la cintura necesaria para transitar los momentos donde alguna unidad productiva sufre los problemas externos, ya sea de tipo económico, climáticos, entre otros y esto también se complementa con una infraestructura acorde para realizar las diversas tareas, apostando a la innovación y modernización.

Actualmente la creciente aparición de nuevas tecnologías dirigidas directamente al sector agropecuario es una oportunidad que no debe dejar pasar teniendo en cuenta que cada vez se vuelve más imprescindible la eficiencia y el uso de herramientas para hacer correctos análisis de datos y tomar decisiones acertadas.

Debe tener muy presente la perspectiva climática, un dato no menor para la actividad, que muestra una clara oportunidad en cuanto a las precipitaciones esperadas para el invierno 2025 manteniéndose en estándares normales, algo que no sucede con frecuencia en los últimos años.

Si bien existen amenazas directas al sector referidas a las medidas que podría tomar el gobierno en materia impositiva considerando que históricamente el campo es siempre la variable de ajuste ante eventuales situaciones de déficit y se suma que las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan de cerca la producción tambera, al tener costos en dólares y sus ingresos en pesos, la empresa puede atenuar sus efectos y trabajar en una estrategia.

Concluyendo queda claro que La Tregua S.A. requiere de la implementación de una estrategia. Al conocer las fortalezas que posee la organización referida principalmente a la tecnología aplicada y recursos humanos con la experiencia necesaria, si desea mejorar la situación de rentabilidad y ventas en la que se encuentra, se sugiere una estrategia corporativa de crecimiento orientada hacia el desarrollo de producto incorporando un nuevo cultivo para comercializar, el girasol, el cual es uno de los cultivos más rentables.

La incorporación de este cultivo generará diversas mejoras significativas entre las que se pueden mencionar un aumento en la rentabilidad, con un impacto importante en lo económico, un cultivo más rentable genera mayores ingresos lo que influye en el margen de ganancia. También se hará un mejor uso de recursos, respecto a la optimización de la utilización del suelo, así como también de la mano de obra calificada que tiene la empresa y las maquinarias que posee. Adicionalmente se crea un fortalecimiento referido a la competitividad, posicionándose mejor frente a la competencia y podría llegar a acceder a nuevos mercados. Conjuntamente reduciría el riesgo económico compensando pérdidas que podrían generar otros cultivos y aportaría estabilidad financiera en contextos de incertidumbre de mercado.

Propuesta

Se propone realizar una planificación estratégica de crecimiento, orientado al desarrollo de producto, que integre al girasol a la rotación de cultivos tradicionales que se realizan en la actualidad. Este enfoque innovador incrementa la rentabilidad de la explotación agrícola, optimiza el uso del suelo y además diversifica las fuentes de ingreso, contribuyendo al modelo de negocio sostenible combinado con prácticas agrícolas probadas, análisis de mercado y herramientas tecnológicas.

Con esta propuesta se quiere transformar la planificación agrícola en una herramienta estratégica para el crecimiento sostenible, fomentando una agricultura más rentable y diversificada que agregue valor a la explotación.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de La Tregua S.A. en un 35% para diciembre del año 2027 incorporando en la rotación anual el cultivo de girasol, reemplazando 50% de las hectáreas que actualmente van a trigo.

Incorporar girasol dentro del plan de rotación de cultivos, puede generar ingresos adicionales por diversas razones, el precio del grano de girasol en el mercado es relativamente estable en comparación con otros cultivos y asimismo tiene un adicional que se paga por factor, además requiere de menos insumos y manejo intensivo, lo que reduce los costos operativos y permite una rápida recuperación de la inversión debido a su ciclo productivo que es relativamente corto. Analizado desde el punto de vista del principal producto extraído a partir del grano de girasol, el aceite, se ve un creciente consumo a nivel mundial debido a su versatilidad en la cocina y sus propiedades saludables; el aceite de girasol es el que prefieren los argentinos, y su consumo es de 10.6 litros de aceite de este grano por habitante por año, lo que motiva a cultivar girasol (Bolsa de Comercio de Rosario, 2023) Es importante mencionar que se reemplaza solo una parte de las hectáreas que van a trigo, permitiéndole a la empresa mantener mencionado cultivo en caso de que lo use como alimento para las vacas y agregue valor.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Incrementar los ingresos de la agricultura en un 18% con la cosecha de girasol, al 30 de junio de 2027.

Se justifica en la necesidad de garantizar el retorno de la inversión en el corto plazo, asegurando a la empresa la sostenibilidad financiera y reduciendo el riesgo económico directamente asociado a la actividad agrícola. Este cultivo es una opción estratégica debido a su ciclo de crecimiento relativamente corto que oscila entre los 90 y 120 días lo cual permite obtener un rendimiento económico en un menor tiempo, comparado con otros cultivos (Cultivo de Girasol: manejo y producción, 2017)

Objetivo específico 2: Establecer relaciones comerciales con 3 clientes de grano de girasol, dentro del sector de aceites antes del 31 de marzo de 2026.

Enfocarse en clientes que producen aceite mejorará los márgenes de ganancias pudiendo obtener diferenciales en el precio que sean adicionales a las cotizaciones de pizarra, además fortalece la posición competitiva de la empresa y aumenta el reconocimiento de esta (Bichos de Campo, 2024)

Objetivo específico 3: Optimizar las labores agrícolas mediante servicios de agricultura de precisión contratados, alcanzando el 100% de las hectáreas cultivadas con girasol antes de febrero de 2027.

La eficiencia en las labores agrícolas responde a la necesidad de optimizar los procesos productivos y permitirá la reducción de uso de insumos mediante la realización de tareas más exactas disminuyendo costos de manera directa al igual que el impacto ambiental y generará una mayor eficiencia impactando directamente en el margen bruto por hectárea (The Food Tech, 2024)

Objetivo específico 4: Profesionalizar al 100% del personal del área comercial en técnicas de comercialización de girasol al 31 de diciembre de 2025.

Esto permitirá asegurar la sostenibilidad del proyecto a través de la transformación del capital humano. Desarrollando habilidades comerciales el personal podrá entender las dinámicas del mercado de girasol, partiendo desde las ventas de exportación y los canales de venta hasta los contratos forward lo que le permitirá aportar valor más allá de la producción. A su vez fortalecerá el compromiso institucional de la empresa con la profesionalización del equipo de trabajo (Canvas, 2025)

Alcance

Alcance temporal

La implementación de este plan tiene un alcance temporal de dos años y medio, comenzando en el mes de junio 2025 con la siembra de girasol y finalizando con el análisis del balance cerrado al 31 de diciembre de 2027.

Alcance geográfico

Esta propuesta tiene un alcance geográfico de nivel regional localizándose en una parte de la provincia de Córdoba, más precisamente entre las localidades de Sacanta y El Arañado respecto al desarrollo de las tareas a campo.

Alcance de contenido

Se llevará a cabo una planificación estratégica con el objetivo de realizar desarrollo de producto para La Tregua S.A. con el fin de impulsar su crecimiento corporativo y consolidar su posición en el mercado. Esta estrategia corporativa tiene como objetivo principal aumentar la rentabilidad de la empresa mediante un enfoque integral en aspectos claves como el aumento de los ingresos, la captación de clientes estratégicos, la mejora en la eficiencia operativa y una inversión en el desarrollo profesional del personal.

Planes de acción

En los siguientes apartados se desarrollarán los planes de acción para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.

Objetivo específico 1: Incrementar los ingresos de la agricultura en un 18% con la cosecha de girasol, al 30 de junio de 2027.

En primer lugar, se debe determinar las hectáreas a sembrar juntamente con los costos involucrados en insumos, labores, servicios y logística, a su vez se proyectarán rendimientos (La Voz, 2024) y posibles ingresos para calcular la rentabilidad (ver anexo 1). Según el presupuesto inicial se obtendrá un margen de 228 dólares por hectárea si se logra mantener los costos e ingresos acordes al mismo y tomando como precio de venta solo la cotización de pizarra, es decir, no se incluye el factor que podría llegar a representar un 12% más en el precio (para poder visualizar un desglose de los costos incluidos dirigirse al anexo 1.1) Seguidamente contactar a distintos proveedores para obtener precios actualizados de semillas, fertilizantes, agroquímicos y otros insumos necesarios para luego evaluar las propuestas recibidas y en función al precio, calidad, disponibilidad, tiempos de entrega y condiciones de pago seleccionar la más conveniente.

Luego se debe establecer contacto con el proveedor seleccionado y buscar obtener descuentos o condiciones especiales por compra en grandes cantidades, toda bonificación que se consiga impactará directamente en el resultado. Una vez finalizada la negociación se retirarán los insumos asegurándose de que lleguen en buen estado y a tiempo para cada labor, es importante destacar que para esta labor se utilizará la movilidad que dispone la empresa. Un paso clave es supervisar y registrar el uso de insumos siguiendo el cronograma establecido, asegurándose que las cantidades y la frecuencia de aplicación sean las recomendadas para optimizar el rendimiento. Cerca de la época de cosecha se negociará condiciones especiales con quienes puedan brindar este servicio, el cual será monitoreado para garantizar eficiencia y minimizar pérdidas, a su vez se debe registrar los rendimientos por hectárea para poder hacer evaluaciones posteriores. Una vez finalizado el ciclo del girasol se examinará el margen bruto, este análisis permite identificar oportunidades de mejorar para la siguiente campaña.

A partir del 01 de junio de 2026 se comenzará con un nuevo ciclo productivo, repitiendo los pasos realizados durante el primer ciclo de girasol que realice la empresa, en esta oportunidad se realizarán mejoras en la producción reflejadas en la disminución de insumos producto del uso de agricultura de precisión vinculada con el objetivo 3, por eso el presupuesto muestra un margen superador (ver anexo 1.3 y al igual que en puntos anteriores se desglosarán los gastos según las aclaraciones del anexo 1.4)

Ver curso de acción en anexo 2.

Objetivo específico 2: Establecer relaciones comerciales con 3 clientes de grano de girasol, dentro del sector de aceites antes del 31 de marzo de 2026.

Se comenzará por investigar y elaborar un listado de potenciales compradores en el sector de aceites, priorizando aquellos con altos volúmenes de compra y capacidad de establecer contratos a largo plazo, los recursos físicos se utilizarán para acceder a bases de datos comerciales, directorios empresariales y herramientas de búsqueda en línea. Se continuará con la creación de propuesta de valor personalizada que incluyan, ventajas logísticas y garantías de calidad, adaptadas a las necesidades de cada cliente identificado. Una vez detalladas las propuestas se realizará el contacto inicial mediante llamadas, correos electrónicos o reuniones virtuales para presentar la empresa y establecer un canal de comunicación con los compradores potenciales con el fin de llevar a cabo negociaciones formales con los clientes interesados, definiendo términos de entrega, precios y condiciones de pago, hasta cerrar los contratos los cuales incluirán la

bonificación del flete a puerto, y un pago adicional por el factor del grano. Finalmente se realiza un análisis de resultados de las relaciones comerciales establecidas y la posibilidad de diseñar estrategias para expandir el alcance hacia otros clientes o sectores en el futuro.

Ver curso de acción en anexo 2.

Objetivo específico 3: Optimizar las labores agrícolas mediante servicios de agricultura de precisión, alcanzando el 50% de las hectáreas cultivadas con girasol antes de febrero de 2027 a través de la tercerización.

En primer lugar, se definirán los servicios requeridos para dejar claras las necesidades específicas de agricultura de precisión (drones, sensores, riego automatizado, análisis de datos) las cuales se incluirán en los términos de referencia. Se continuará solicitando cotizaciones para las necesidades determinadas, aplicación con dron, el cual deberá incluir cronogramas, condiciones técnicas, duración del contrato y modalidad de pago para poder proceder a la evaluación y selección de la mejor opción para la empresa. Para esto se analizarán las propuestas, se puede llegar a hacer alguna entrevista técnica y se seleccionará el proveedor que cumpla con los criterios de calidad, experiencia y costo-beneficio. Con el proveedor seleccionado se formalizará un contrato el cual será redactado y firmado asegurando el cumplimiento de las especificaciones técnicas y los plazos que se establezcan. Finalmente se revisarán los resultados obtenidos comparándolos con las hectáreas que se trabajaron de manera convencional en la campaña anterior. Si es necesario se renegociarán términos con los proveedores para escalar en las hectáreas trabajadas y se evaluará ampliar los servicios de agricultura de precisión contratados tanto en tecnología como en hectáreas que se explotan con otro cultivo.

Ver curso de acción en anexo 2.

Objetivo específico 4: Profesionalizar al 100% del personal del área comercial en técnicas de comercialización de girasol al 31 de diciembre de 2025.

Se creará un programa formativo desde la administración juntamente con el apoyo de la consultora en recursos humanos que cubra los aspectos necesarios para profesionalizar al personal comercial, algo imprescindible para lograr mayor rentabilidad en este grano. Una vez definido se comunicará formalmente mediante una reunión para garantizar que el responsable comercial conozca los objetivos, fechas y beneficios del plan formativo. Todas las capacitaciones se realizarán de manera virtual a través de la Bolsa de Comercio de Rosario (Bolsa de Comercio de Rosario, 2025); durante el mes de

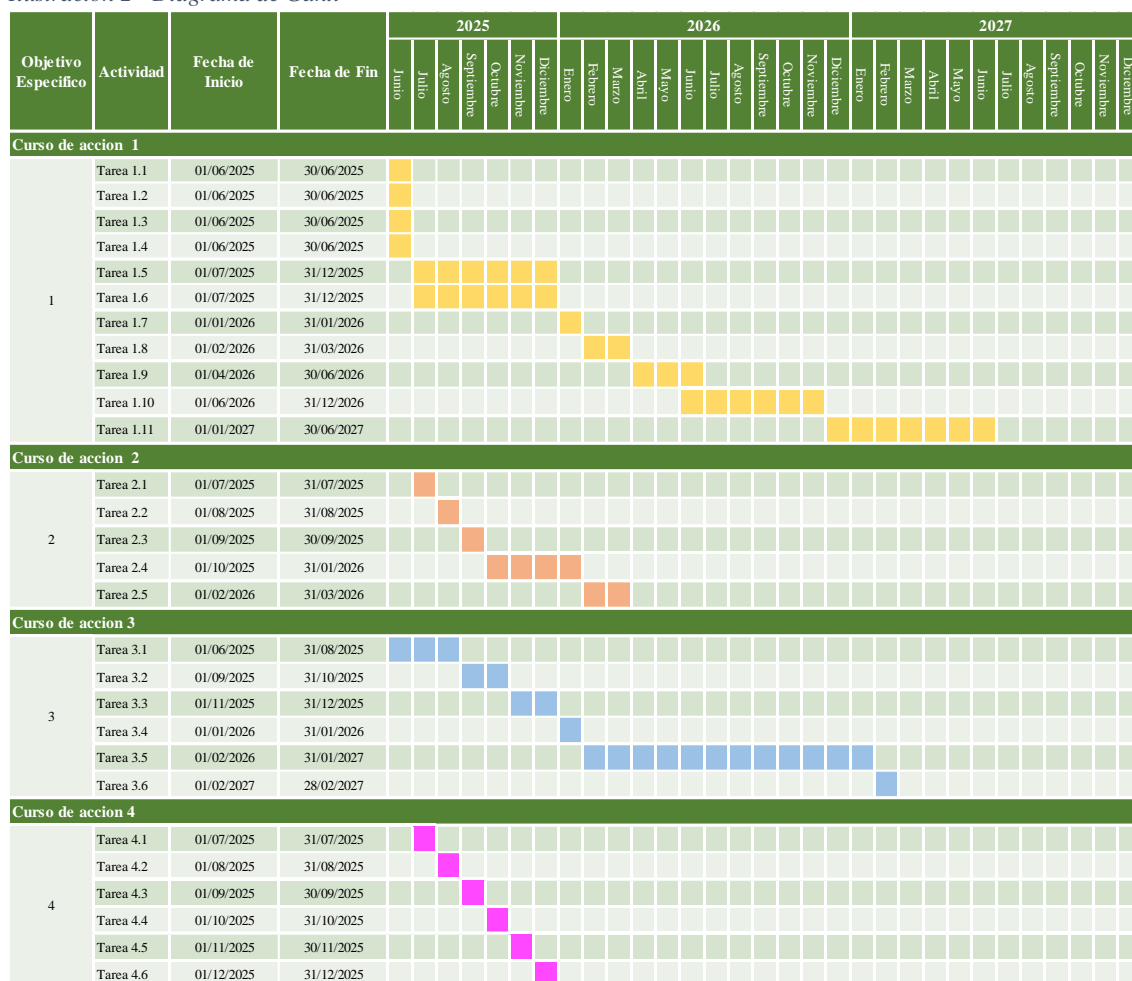
septiembre 2025 deberá certificarse en el curso de comercialización de granos inicial, el cual tiene una duración de 18 horas de cursado. En el mes de octubre 2025 realizará el taller de negociación con una duración de 15 horas el cual complementará la formación profesional y por ultimo participará durante noviembre 2025 del programa especializado para operador del mercado de granos, este se encuentra destinado a quienes deseen capacitarse sobre temas vinculados a la comercialización de granos. Una vez culminadas las capacitaciones diseñadas se realizarán entrevistas de verificación y retroalimentación desde la administración con la consultora de recursos humanos hacia quien realice las capacitaciones con el fin de verificar las capacidades obtenidas y poner en práctica cuanto antes lo aprendido.

Ver curso de acción en anexo 2.

Diagrama de Gantt

Se utilizará para visualizar la planificación y organización de las acciones, así como también el seguimiento de las mismas a lo largo del tiempo. Se representará de manera gráfica y clara el progreso de las tareas facilitando la gestión y toma de decisiones.

Ilustración 2 - Diagrama de Gantt



Presupuesto

Seguidamente se presenta el presupuesto actualizado donde el total de los costos de la propuesta desarrollada es de \$168.682.268 y se distribuye como se puede ver a continuación:

Ilustración 3 - Presupuesto actualizado propuesta

Presupuestos Anuales Actualizados	2025	2026	2027
Plan de acción 1	\$ 40,231,495.23	\$ 80,346,218.50	\$ 40,134,689.88
Plan de acción 2	\$ 0.00	\$ 2,633,351.16	\$ 0.00
Plan de acción 3	\$ 1,731,982.01	\$ 1,773,731.73	\$ 497,781.43
Plan de acción 4	\$ 254,572.60	\$ 1,078,445.83	\$ 0.00
TOTAL	\$ 42,218,049.84	\$ 85,831,747.22	\$ 40,632,471.31

Evaluación del proyecto de inversión e indicadores

Se presentará el flujo de caja proyectado para la propuesta teniendo en cuenta que las premisas para su confección fueron un aumento en los ingresos a raíz de la implementación del plan de acción 1 de 4% en el ejercicio 2026 y con las mejoras en el

ejercicio siguiente ascienden al 8%, el plan de acción 2 que está muy relacionado con el 4, mejorará los ingresos en un 3% en 2025 cuando con las capacitaciones mejoren las negociaciones de precios y a partir del ejercicio 2026 cuando se comience con la comercialización de la producción del girasol y se apliquen las competencias obtenidas generará una mejora del 3% en 2026 y 2027. Por su parte el plan de acción 3 mejorara los ingresos en un 1% anual en 2026 y 2027. Tanto los ingresos como los egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM – Ver anexo 4) y ya contienen IVA. Se tomo como referencia los estados financieros de la empresa al año 2020 (Canvas, 2025) y la tasa de costo de capital es 30.5% según el Banco de la Nación Argentina (Ver anexo 5)

Ilustración 4 - Cash flow proyectado La Tregua

CASH FLOW PROYECTADO TREGUA				
	Año base	2025	2026	2027
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 2,204,380,467	\$ 3,262,483,090	\$ 3,588,731,400	\$ 3,947,604,539
Plan de acción 1			\$ 143,549,256	\$ 315,808,363
Plan de acción 2 y 4		\$ 32,624,831	\$ 107,661,942	\$ 118,428,136
Plan de acción 3			\$ 35,887,314	\$ 39,476,045
TOTAL DE INGRESOS	\$ 2,204,380,466.5	\$ 3,295,107,921.4	\$ 3,875,829,911.5	\$ 4,421,317,084.2
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	-\$ 1,895,767,201	-\$ 2,197,194,186	-\$ 2,416,913,605	-\$ 2,658,604,965
Gastos de Comercialización	-\$ 473,314,703	-\$ 597,323,155	-\$ 692,297,537	-\$ 761,527,291
Gastos Administrativos	-\$ 122,857,410	-\$ 155,046,051	-\$ 179,698,373	-\$ 197,668,210
Plan de acción 1		-\$ 40,231,495	-\$ 80,346,218	-\$ 40,134,690
Plan de acción 2		\$ 0	-\$ 2,633,351	\$ 0
Plan de acción 3		-\$ 1,731,982	-\$ 1,773,732	-\$ 497,781
Plan de acción 4		-\$ 254,573	-\$ 1,078,446	\$ 0
Depreciación		\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 2,491,939,313.9	-\$ 2,991,781,442.2	-\$ 3,374,741,262.0	-\$ 3,658,432,937.5
UTILIDAD BRUTA	-\$ 287,558,847	\$ 303,326,479	\$ 501,088,649	\$ 762,884,147
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-\$ 106,164,268	-\$ 175,381,027	-\$ 267,009,451
UTILIDAD DESP DE IMP	-\$ 287,558,847	\$ 197,162,211	\$ 325,707,622	\$ 495,874,695
Depreciación		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión	\$ 0			
Valor de desecho				\$ 0
Capital de trabajo	-\$ 10,670,816			
Recupero capital de trabajo				\$ 10,670,816
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 298,229,663.7	\$ 197,162,211.5	\$ 325,707,622.2	\$ 506,545,511.7

A partir del flujo se calculan los principales indicadores financieros del proyecto de inversión los cuales respaldan su viabilidad y atractivo.

Ilustración 5 - Indicadores

Inversión a realizar y flujos del período	
Inversión a realizar	- 168,682,268.36
Flujo neto del período 1	- 298,229,663.75
Flujo neto del período 2	197,162,211.46
Flujo neto del período 3	325,707,622.17
Flujo neto del período 4	506,545,511.75
VAN	30,473,360.29
TIR	35%
ROI	
Beneficios	793,435,887.60
Costos	168,682,268.36
ROI	370%

El VAN con el valor de 30.473.360,29 refleja el valor presente de los flujo de efectivo futuros descontados al costo de capital y al ser positivo indica que el proyecto generará valor y superará las expectativas de rentabilidad mínima.

La TIR supera significativamente la tasa de descuento o costo de capital al ser del 35% contra 30,5%, lo que demuestra que el proyecto tiene un rendimiento atractivo y excede la rentabilidad requerida.

El ROI del 370% significa que por cada unidad invertida en el proyecto, su retorno sera de 3.70 unidades adicionales como ganancia neta, esto señala una rentabilidad considerable ya que supera la inversión inicial.

El proyecto presenta una atractiva rentabilidad, lo que demuestra su viabilidad económica y potencial para generar valor significativo para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

El reporte de caso presentado corresponde a la carrera Licenciatura en Administración dictada por la Universidad Siglo 21 y desarrolla una planificación estratégica para el Grupo Meta, focalizándose en la Unidad de Negocio La Tregua S.A.

La planificación estratégica es fundamental para alcanzar el éxito a través del desarrollo de producto, ya que sin duda permite alinear de manera ordenada los objetivos organizacionales con las demandas del mercado, asegurando además que los esfuerzos de innovación y ejecución responden a una estrategia de crecimiento. Este trabajo final ha evidenciado de forma clara que un enfoque estratégico bien diseñado no solo aporta claridad sobre las metas y los recursos necesarios, sino que también potencia la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a entornos competitivos y en constante cambio.

Un aspecto sobresaliente en el análisis realizado es la incorporación del cultivo de girasol en la rotación agrícola, como una estrategia clave para mejorar la rentabilidad empresarial. Este cultivo reconocido por su alta rentabilidad y versatilidad, no solo invita a diversificar las fuentes de ingreso, sino que también optimiza el uso de los recursos productivos y permite un aprovechamiento más eficiente de los ciclos de producción.

Además de la implementación del girasol, este proyecto potencia tres elementos esenciales para el desarrollo exitoso como son la identificación precisa de las demandas del mercado, la incorporación de herramientas analíticas para optimizar procesos y medir resultados, y la coordinación interdisciplinaria entre áreas clave de la organización. Estos elementos garantizan que cada decisión tomada este alineada con los objetivos del grupo empresario y contribuya directamente al éxito no solo del proyecto, sino de la totalidad de Grupo Meta.

La propuesta descrita ha sido especialmente diseñada para maximizar el retorno de la inversión, mejorar la sostenibilidad de la operación agrícola y consolidar el liderazgo de la empresa en su sector. La incorporación del girasol no solo enriquece la estrategia productiva, sino que también posiciona a la empresa como un modelo de gestión eficiente e innovador.

En conclusión, la implementación de esta propuesta no solo es viable, sino también estratégica para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Su ejecución admitirá capitalizar oportunidades de mercado, diversificar riesgos y fortalecer la posición competitiva. Es por todo esto que se recomienda avanzar con su realización, asegurando un monitoreo continuo de los indicadores de desempeño y realizando ajustes que garanticen su alineación con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Llevar adelante esta planificación estratégica representa un paso visionario, orientado a maximizar la rentabilidad de la empresa, optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar una ventaja competitiva sostenible en un entorno cada vez más desafiante.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa profundizar en otras alternativas que potencien la rentabilidad mediante la mejora sustentable a largo plazo del sistema productivo como puede ser la implementación de cultivos de cobertura para mejorar la productividad del suelo, lo cual mejora la salud del mismo al aumentar la materia orgánica, controlar la erosión y optimizar la retención de agua, propiciando mejores condiciones para los cultivos principales reduciendo los costos por menor necesidad de fertilizantes líquidos.

Otra opción es la optimización del manejo de efluentes del tambo, los cuales pueden tratarse mediante biodigestores para generar biogás y biofertilizantes. Esto reduce costos energéticos y de fertilización mientras al mismo tiempo contribuye a la sostenibilidad ambiental. Puede generar también ingresos adicionales por la venta de los subproductos antes mencionados.

Por último, se sugiere implementar tecnologías de agricultura de precisión en todos los cultivos incluyendo sensores, imágenes satelitales, riego artificial, entre otros con el fin de optimizar la siembra, el uso de insumos y las labores de cultivos. Esto aumentará la eficiencia productiva, reducirá desperdicios y mejorará los rendimientos por hectárea.

Las iniciativas planteadas, respaldadas por una planificación estratégica basada en tácticas innovadoras y sostenibles, facilitan la optimización de los recursos, impulsan la rentabilidad y refuerzan la competitividad del sistema productivo, garantizando su viabilidad a largo plazo.

Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.* (2024). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.ar/sectoresProductivos/tecnologia#:~:text=Argentina%20es%20talento%2C%20creatividad%20e%20innovaci%C3%B3n&text=Argentina%20es%20l%C3%ADder%20en%20desarrollo,protagonismo%20en%20videojuegos%20y%20FinTech.>
- Agrofy News.* (15 de Enero de 2025). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/211852/sembrar-girasol-malas-perspectivas-y-logro-buen-rendimiento-cosechar-primer-lote>
- Ámbito.* (25 de Enero de 2025). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/retenciones-el-gobierno-publico-el-decreto-detalle-la-baja-las-alicuotas-n6106939>
- Ansoff. (1976). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.* EE.UU.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification.* Harvard Business Review.
- Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy.* McGraw-Hill.
- Banco Nacion.* (30 de Mayo de 2025). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Banco Nacion.* (Junio de 2025). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo&id=PFSucursal>
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage.* Journal of Management.
- Bichos de Campo.* (29 de Enero de 2024). Obtenido de <https://bichosdecampo.com/un-mapa-para-entender-porque-el-girasol-es-el-unico-cultivo-argentino-que-recibe-una-bonificacion-por-flete/>
- Bichos de Campo.* (28 de Enero de 2025). Obtenido de <https://bichosdecampo.com/se-va-a-dar-una-colision-entre-dos-trenes-uno-es-de-los-que-alquilan-y-el-otro-el-de-los-duenos-de-los-campos-avisa-el-agronomo-gustavo-franco/>
- Boletín Oficial.* (s.f.). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/310189/20240708#:~:text=LEY%20DE%20BASES%20Y%20PUNTOS%20DE%20PARTIDA%20PARA%20LA%20LIBERTAD%20DE%20LOS%20ARGENTINOS.&text=Del%C3%A9ganse%20en%20el%20Poder%20Ejecutivo%20nacional%20las,el%20plazo%20dis>
- Boletín Oficial.* (s.f.). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/309576/20240625>

- Bolsa de Comercio de Rosario.* (Enero de 2023). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/que-aporta-el#:~:text=Nota%20N%C2%B01:%20El,girasol%20por%20habitante%20por%20a%C3%B1o.>
- Bolsa de Comercio de Rosario.* (2025). Obtenido de <https://www.capacitacion.bcr.com.ar/>
- Bolsa de Comercio de Rosario.* (2025). Obtenido de <https://cms.dev.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/asociados/requisitos-para-asociarse/asociado-adherente-persona-humana>
- Bumeran.* (2025). Obtenido de <https://www.bumeran.com.ar/salarios/comercial-ventas-y-negocios>
- Canvas. (2025).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press.
- Colegio de Ingenieros Agronomos de la Provincia de Córdoba.* (01 de Mayo de 2025). Obtenido de <https://www.ciacordoba.org.ar/>
- Cultivo de Girasol: manejo y produccion. (2017). *Revista de Agricultura Sostenible.*
- El Cronista.* (11 de Abril de 2025). Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-las-bandas-cambiaras-seran-entre-1000-y-1400/>
- El Litoral.* (03 de Octubre de 2025). Obtenido de https://www.ellitoral.com/campolitoral/bolsa-cereales-informe-climatico-perspectiva-campo-agricultura_0_8zKZEFKjZL.html
- FAECYS.* (7 de Mayo de 2025). Obtenido de <https://www.faecys.org.ar/circular-acuerdo-y-escalas-salariales-abril-2025/>
- Fundación Vida Silvestre Argentina.* (10 de Julio de 2024). Obtenido de <https://www.inversionycomercio.ar/sectoresProductivos/tecnologia#:~:text=Argentina%20es%20talento%20creatividad%20e%20innovaci%C3%B3n&text=Argentina%20es%20el%20motor%20del%20desarrollo,protagonismo%20en%20videojuegos%20y%20FinTech.>
- INDEC.* (2025). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Infobae.* (15 de Septiembre de 2024). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/09/16/10-claves-para-entender-los-planos-de-milei-en-economia-y-politicas-publicas/> factor politico/social

- Instagram, Grupo Meta.* (s.f.). Obtenido de <https://www.instagram.com/grupoempresario.meta/?igsh=MWtxaDQ1azdhM2Ywaw>
- Johnson, G. S. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- K., K. P. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- La Nacion.* (27 de Marzo de 2025). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/acuerdo-con-el-fmi-arriazu-analizo-la-corrida-y-dio-su-opinion-sobre-el-prestamo-de-us20000-millones-nid27032025/>
- La Voz.* (Junio de 2024). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/agro/agricultura/su-contribucion-agronomica-y-productiva-en-dos-campos-en-el-sur-de-cordoba/>
- Mercado Libre.* (2025). Obtenido de https://auto.mercadolibre.com.ar/MLA-2093423250-toyota-hilux-pick-up-24-cs-dx-150cv-4x4-_JM?highlight=true&headerTopBrand=false#polycard_client=search-nordic&position=7&search_layout=grid&type=item&tracking_id=0d507870-817e-4f8e-924a-1936ccf85acf
- Mercado Libre.* (2025). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1542104744-pack-x120-guantes-moteados-de-trabajo-reforzado-resistente-_JM#is_advertising=true&backend_model=search-backend&position=1&search_layout=grid&type=pad&tracking_id=3d382b36-03d6-4df9-915a-441aee5e8640&is_
- Mercado Libre.* (2025). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-746897219-catalogos-personalizados-folletos-volantes-inserts-brochures-troquelados-especiales-montados-stamping-sectorizados-oro-_JM#polycard_client=search-
- Microsoft.* (2025). Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ar/power-platform/products/power-bi/pricing>
- Mintzberg, H. (2021). *Planificación estratégica y gestión del cambio organizacional*. Ciencia y Desarrollo.
- Personal.* (2025). Obtenido de <https://www.personal.com.ar/profesionales-y-comercios/servicios-personal>
- Porter. (1980). En P. Michael, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Rodríguez, F. D. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. Fundación Dialnet.

Schmitt, M. (24 de Abril de 2024). *Cornell University*. Obtenido de Strategic Integration of Artificial Intelligence in the C-Suite: Role of the Chief AL Officer: <https://arxiv.org/abs/2407.10247>

Surtidores. (2025). Obtenido de <https://surtidores.com.ar/precios/>

The Food Tech. (18 de Junio de 2024). Obtenido de <https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/el-papel-de-la-agricultura-de-precision-en-la-mejora-de-la-eficiencia/>

UATRE. (2025). Obtenido de <https://www.uate.org.ar/resoluciones>

Zonaprop. (2025). Obtenido de <https://www.zonaprop.com.ar/oficinas-comerciales-alquiler-centro-cordoba.html>

Anexo

Anexo 1: Presupuesto de Girasol campaña 25-26 expresado en dólares. Elaboración propia a base de investigaciones con ingeniero agrónomo de la empresa Don Elias S.A.

Ilustración 6 - Anexo 1 Presupuesto Girasol Campaña 25-26

Girasol	Presupuesto	Comentarios
Hectáreas	100	100% recibira aplicaciones convencionales.
Rendimiento	2.40	El rendimiento promedio de Córdoba es 2.4
Tn	240	Hectareas x Rendimiento
Precio US\$/Tn	350	Precio pizarra fecha 28/05/2025 Rosario
Ingreso por Ha	840	Rendimiento x Precio
Ingreso total	84,000	Hectareas x Ing. Por hectarea
Costo Implantación por Ha. + Arrendamiento	520	Ver anexo 1.1
Margen Bruto por ha.	320	Ing. Por hectarea x Costo imp.+ Arrend.
Margen Bruto sobre Costo Directo y Arrendamiento por ha. %	62%	Margen Bruto por hectarea / Costo imp.+Arrend.
Gastos Directos de Comercialización y Recolección por ha. (Cosecha, Flete, Paritaria, Comisión, etc.)	92	Ver anexo 1.1
Margen Directo Total por Ha.	228	Ing. Por hectarea - Costos - Gastos
Margen de Beneficio Neto	27.1%	Margen Directo Total por hectarea / Ingreso por hectarea

Anexo 1.1: Desglose de gastos de girasol campaña 25-26 expresado en dólares. Elaboración propia a base de investigaciones con ingeniero agrónomo de la empresa Don Elias S.A.

Ilustración 7 - Anexo 1.1 Desglose gastos de girasol campaña 25-26

Costos Directos por Ha	Presupuesto	Observaciones
Fitosanitarios	145	Corresponde a herbicidas, insecticidas, fungicidas
Fertilizantes	0.00	
Semilla	135	
Siembra	0.00	El plan consiera el sueldo del personal; usa maquina
Aplicaciones	40	Contempla 4 aplicaciones tradicionales
Labores extras	0.00	
Cosecha	90	
Flete	2.36	\$35.000 flete / 30 TN x 2.4 TNxHAS / Tipo de Cambio
Secada	0	
Paritaria	0.00	
Comision	0	Se negociara con el cliente
Asesoramiento	0.00	Considerar los honorarios del ingeniero en plan
Arrendamiento (ha/año)	200	
Total Gastos por Ha	612.36	

Anexo 1.2: Presupuesto de Girasol campaña 26-27 expresado en dólares. Elaboración propia a base de investigaciones con ingeniero agrónomo de la empresa Don Elias S.A.

Ilustración 8 – Anexo 1.2 Presupuesto Girasol Campaña 26-27

Girasol	Presupuesto	Comentarios
Hectáreas	100	100% con drone.
Rendimiento	2.40	El rendimiento promedio de Córdoba es 2.4
Tn	240	Hectareas x Rendimiento
Precio U\$S/Tn	350	Precio pizarra fecha 28/05/2025 Rosario
Ingreso por Ha	840	Rendimiento x Precio
Ingreso total	84,000	Hectareas x Ing. Por hectarea
Costo Implantación por Ha. + Arrendamiento	503	Ver anexo 1.3
Margen Bruto por ha.	337	Ing. Por hectarea x Costo imp.+ Arrend.
Margen Bruto sobre Costo Directo y Arrendamiento por ha. %	67%	Margen Bruto por hectarea / Costo imp.+Arrend.
Gastos Directos de Comercialización y Recolección por ha. (Cosecha, Flete, Paritaria, Comisión, etc.)	92	Ver anexo 1.3
Margen Directo Total por Ha.	245	Ing. Por hectarea - Costos - Gastos
Margen de Beneficio Neto	29.1%	Margen Directo Total por hectarea / Ingreso por hectarea

Anexo 1.3: Desglose de gastos de girasol campaña 26-27 expresado en dólares.
Elaboración propia a base de investigaciones con ingeniero agrónomo de la empresa Don Elias S.A.

Ilustración 9 - Anexo 1.3 Desglose gastos de girasol campaña 26-27

Costos Directos por Ha	Presupuesto	Observaciones
Fitosanitarios	116	Corresponde a herbicidas, insecticidas 20% menos año anterior porque se usa drone
Fertilizantes	0.00	
Semilla	135	
Siembra	0.00	El plan considera el sueldo del personal; usa maquina propia
Aplicaciones	52	Contempla 4 aplicaciones con drone
Labores extras	0.00	
Cosecha	90	
Flete	2.36	\$35.000 flete / 30 TN x 2.4 TNxHAS / Tipo de Cambio
Secada	0	
Paritaria	0.00	
Comision	0	Se negociara con el cliente
Asesoramiento	0.00	Considerar los honorarios del ingeniero en plan
Arrendamiento (ha/año)	200	
Total Gastos por Ha	595.36	

Anexo 2: Cursos de acción.

Anexo 2.1: Curso de acción objetivo específico 1.

Ilustración 10 – Anexo 2.1 Curso de acción objetivo específico 1

CURSO DE ACCION OBJETIVO ESPECIFICO 1								
Nro.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Costo	Observaciones
		Inicio	Fin	Área				
1.1	Armar presupuesto del cultivo	01/06/2025	30/06/2025	Producción - Ingeniero agrónomo		Oficina, computadora con acceso a internet, registros y datos estadísticos, sala de reuniones.	\$ 614,330.80	La composición del costo esta formada por 10% de un sueldo administrativo + 600 agro que corresponden a honorarios de ingeniero agrónomo mensual solo el 30% + 10% uso de oficina + 5% sueldo del comercial. (Ver anexo 3)
1.2	Solicitar presupuestos de insumos	01/06/2025	30/06/2025	Administración				
1.3	Analizar cotizaciones	01/06/2025	30/06/2025	Administración - Comercial				
1.4	Negociar bonificación por volumen en insumos	01/06/2025	30/06/2025	Comercial				
1.5	Retirar los insumos comprados	01/07/2025	31/12/2025	Producción	Vehículo con acoplado - Celular Guantes de trabajo - Insumos	\$ 32,805,086.75	Se incluye en el costo el 10% del sueldo de un encargado de producción + 20 litros combustible + 10% abono celular + guantes de trabajo + fitosanitario y semilla para las hectáreas planificadas según 1.1 (la empresa posee acoplado, ver anexo 3)	
1.6	Controlar las aplicaciones	01/07/2025	31/12/2025	Producción	Vehículo - Combustible - Celular	\$ 5,176,971.43	Costo compuesto por 10% del sueldo de un encargado de producción + 20 litros combustible + 10% abono celular + 5 días tractorista para siembra + aplicaciones para las hectáreas planificadas según 1.1 (Ver anexo 3)	
1.7	Negociar condiciones con proveedor de servicio de cosecha	01/01/2026	31/01/2026	Comercial	Sala de reuniones con elementos de oficina - Celular	\$ 124,450.70	La formación del costo es 5% sueldo del comercial + 5% alquiler de oficina por uso de la sala de reuniones + 10% abono celular (Ver anexo 3)	
1.8	Realizar seguimiento de cosecha con registro de rindes	01/02/2026	31/03/2026	Producción	Vehículo - Celular - Oficina para registro de datos	\$ 29,923,273.13	El costo de la tarea es 10% sueldo encargado de producción + 20 litros combustible + 5% alquiler de oficina por uso de las instalaciones + servicio cosecha según presupuesto 1.1 (Ver anexo 3)	
1.9	Analizar margen bruto de girasol finalizada la cosecha	01/04/2026	30/06/2026	Administración - Comercial - Producción	Sala de reuniones con elementos de oficina	\$ 284,714.96	El costo de la actividad es 5% de sueldo administrativo + 5% sueldo del comercial + 5% sueldo encargado de producción + 5% sueldo ingeniero agrónomo (Ver anexo 3)	
1.1	Repetición ciclo productivo girasol (Ver anexo 4)	01/06/2026	31/12/2026	Áreas Puntos 1.1 a 1.6	Recursos Puntos 1.1 a 1.6	\$ 37,170,788.98	Conformación del costo según puntos 1.1 al 1.6 con las modificaciones según anexo 4.1 (Ver anexo 3)	
1.1	Repetición ciclo productivo girasol (Ver anexo 4)	01/01/2027	30/06/2027	Áreas Puntos 1.7 a 1.9	Recursos Puntos 1.7 a 1.9	\$ 30,332,438.79	Conformación del costo según puntos 1.7 al 1.9 con las modificaciones según anexo 4.1 (Ver anexo 3)	

Anexo 2.2: Curso de acción objetivo específico 2.

Ilustración 11 – Anexo 2.2 Curso de acción objetivo específico 2

CURSO DE ACCION OBJETIVO ESPECIFICO 2							
Nro.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Costo	Observaciones
		Inicio	Fin	Área	Recursos Físicos		
2.1	Identificación de posibles clientes	01/07/2025	31/07/2025	Comercial	Oficina con espacio de trabajo, computadoras, impresoras, herramientas específicas, escritorio, sillas, internet, servidores	\$ 200,290.40	Se considerará el 10% del sueldo mensual del comercial + un 5% de alquiler en representación de todos los gastos de oficina (Ver anexo 3)
2.2	Desarrollo de propuestas comerciales	01/08/2025	31/08/2025	Comercial	Oficina con espacio de trabajo, computadoras, impresoras, herramientas específicas, escritorio, sillas, internet, servidores, folletería	\$ 207,740.40	Se considerará el 10% del sueldo mensual del comercial + un 5% de alquiler en representación de todos los gastos de oficina + folletería para 5 clientes (Ver anexo 3)
2.3	Establecimiento de contacto inicial	01/09/2025	30/09/2025	Comercial	Oficina con espacio de trabajo, computadoras, impresoras, escritorio, sillas, internet, servidores, sala de reuniones, vehículo para visita a empresas.	\$ 227,490.40	Se considerará el 30% del sueldo mensual del comercial + un 5% de alquiler en representación de todos los gastos de oficina + 20 litros de combustible Premium para viaje (Ver anexo 3)
2.4	Negociación y cierre de contratos	01/10/2025	31/01/2026	Comercial-Administrativo	Oficina con espacio de trabajo, computadoras, impresoras, escritorio, sillas, internet, servidores, sala de reuniones, vehículo para visita a empresas, herramientas para video conferencias, plataforma de firma digital.	\$ 304,976.00	Se considerará el 10% del sueldo mensual del comercial + 10% sueldo administrativo + 5% de alquiler en representación de todos los gastos de oficina (Ver anexo 3)
2.5	Evaluación de resultados y expansión	01/02/2026	31/03/2026	Administración - Comercial	Software de análisis y reportes, espacio para reuniones estratégicas.	\$ 269,265.20	Se considerará el 10% del sueldo mensual del comercial + un 5% de alquiler en representación de todos los gastos de oficina + mensual power BI + 5% sueldo administrativo (Ver anexo 3)

Anexo 2.3: Curso de acción objetivo específico 3.

Ilustración 12 – Anexo 2.3 Curso de acción objetivo específico 3

CURSO DE ACCION OBJETIVO ESPECIFICO 3							
Nro.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Costo	Observaciones
		Inicio	Fin	Área			
3.1	Definición de los servicios requeridos, se optara por drones para aplicaciones	01/06/2025	31/08/2025	Producción	Espacio físico de oficina, computadora con acceso internet, sillas, escritorios, historial de servicios.	\$ 325,726.96	Se considerara 5% sueldo encargado de producción + 600 agro sueldo del ingeniero, aplica 20% + 5 % alquiler oficinas (Ver anexo 3)
3.2	Solicitud de cotizaciones	01/09/2025	31/10/2025	Administración	Espacio físico de oficina, computadora con acceso internet, sillas, escritorios, celular, impresora, insumos de librería	\$ 149,685.60	Se tomará 10% sueldo administrativo + 5% alquiler de oficina (Ver anexo 3)
3.3	Evaluación y selección de proveedores (Ver anexo 4)	01/11/2025	31/12/2025	Administración - Producción - Comercial	Espacio sala de reuniones, computadora con acceso internet	\$ 227,714.96	Se considerará 5% sueldo administrativa + 5% sueldo comercial + 5% sueldo encargado de producción + 5% alquiler oficina (Ver anexo 3)
3.4	Realizar contrato con proveedor seleccionado y comunicar	01/01/2026	31/01/2026	Administración - Comercial	Espacio físico de oficina, computadora con acceso internet, sillas, escritorios, celular, impresora, documentos legales, sala de reuniones.	\$ 317,426.30	Se tomará 20% sueldo administrativo + 10% alquiler oficina + 10% abono celular (Ver anexo 3)
3.5	Supervisión del servicio prestado	01/02/2026	31/01/2027	Producción	Vehículo para movilidad, computadora con acceso a internet, planilla de seguimiento, celular.	\$ 117,732.46	5% sueldo encargado de producción + 20 litros mensuales combustible + 4% alquiler oficina + 10 % abono celular
3.6	Revisión de resultados y ajustes a los contratos	01/02/2027	28/02/2027	Administración - Producción - Comercial	Sala de reuniones, computadora, acceso a internet, informes de resultados	\$ 272,714.96	Se considerará 5% sueldo administrativa + 5% sueldo comercial + 5% sueldo encargado de producción + 10% alquiler oficina (Ver anexo 3)

Anexo 2.4: Curso de acción objetivo específico 4.

Ilustración 13 – Anexo 2.4 Curso de acción objetivo específico 4

CURSO DE ACCION OBJETIVO ESPECIFICO 4							
Nro.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Costo	Observaciones
		Inicio	Fin	Área	Recursos Físicos		
4.1	Diseñar un programa de capacitación	01/07/2025	31/07/2025	Administración con consultor de RRHH	Oficinas, computadoras, materiales de referencia	\$ 254,572.60	Se tendrá en cuenta para el costo 5% sueldo administrativo + 10% sueldo RRHH + 5% gastos de oficina (Ver anexo 3)
4.2	Comunicar el programa diseñado	01/08/2025	31/08/2025	Administración	Sala de reuniones, computadora con acceso a internet	\$ 97,342.80	Se considerara 5% sueldo administrativo + 5% gasto de oficina (Ver anexo 3)
4.3	Certificar en el curso comercialización de granos inicial en Bolsa de Comercio de Rosario	01/09/2025	30/09/2025	Comercial	Sala de reuniones, computadora con acceso a internet	\$ 168,614.90	Se tendrá en consideración 5% sueldo comercial +10% gastos de oficina (Ver anexo 3)
4.4	Certificar en el curso Taller de negociación en Bolsa de Comercio de Rosario	01/10/2025	31/10/2025	Comercial	Vehículo, computadora con acceso a internet	\$ 168,614.90	Se tendrá en consideración 5% sueldo comercial +10% gastos de oficina (Ver anexo 3)
4.5	Certificar en el programa especializado operador del mercado de granos en Bolsa de Comercio de Rosario	01/11/2025	30/11/2025	Comercial	Vehículo, computadora con acceso a internet	\$ 168,614.90	Se tendrá en consideración 5% sueldo comercial +10% gastos de oficina (Ver anexo 3)
4.6	Realizar entrevistas de retroalimentación	01/12/2025	31/12/2025	Administración con consultor de RRHH - Comercial	Oficinas, computadoras con acceso a internet, entrevista	\$ 377,217.80	5% sueldo administrativo +10% sueldo RRHH + 5% Sueldo del comercial + 10% gastos de oficina (Ver anexo 3)

Anexo 3: Valores de referencia para cálculo de costos.

Anexo 3.1: Sueldo administrativo según última actualización del convenio colectivo (FAECYS, 2025)

Ilustración 14 – Anexo 3.1 Sueldo administrativo A

DE ABRIL A JULIO / 2025

ACUERDOS: 06, 10/2024 y 04/2025

ADMINISTRATIVO						
A						
MES – AÑO	BASICO SEGUN ACUERDOS	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 06/2024 (06/24:5%-07/24: 4,5% -08/24:4%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 10/2024 (09/24:4,25% 10/24:3,75%)	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2025 1,9% - 1,8% 1,7%	AUM NO REM SO/BASE SE/ ACU: 04/2025 SUMA FIJA	TOTAL
ABRIL/ 2025	962.980	28.224	64.068	18.150	35.000	1.008.422
MAYO/ 2025	909.354	0	64.068	17.195	40.000	1.030.617
JUNIO/ 2025	960.585	0	30.032	16.240	40.000	1.046.856
JULIO/ 2025	1.046.856	0	0	0	0	1.046.856

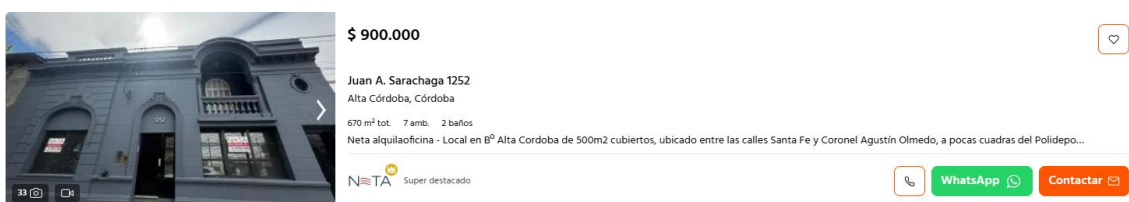
Anexo 3.2: Honorarios Ingeniero agrónomo 600 agro mensuales (Colegio de Ingenieros Agrnomos de la Provincia de Córdoba, 2025)

Ilustración 15 - Anexo 3.2 Valor agro

• Valor agro desde 1 de mayo 2025: **\$1.900** +info

Anexo 3.3: Como referencia de los costos del uso de los elementos de oficina se tomará un porcentaje del valor de un alquiler en el centro de Córdoba capital (Zonaprop, 2025)

Ilustración 16 - Anexo 3.3 gastos de oficina



Anexo 3.4: Valor de referencia para el sueldo del responsable del área comercial (Bumeran, 2025)

Ilustración 17 - Anexo 3.4 sueldo responsable comercial

Planeamiento comercial

Media salarial
\$1.552.904
 Basado en 3448 salarios pretendidos

[Ver empleos](#)

Anexo 3.5: Valor de referencia sueldo encargado de producción según convenio colectivo de trabajadores de UATRE (UATRE, 2025)

Ilustración 18 - Anexo 3.5 Sueldo referencia encargado

PERSONAL JERARQUIZADO	\$
Puesteros.....	910.553,05
Capataces.....	1.001.247,52
Encargados.....	1.054.539,25

Anexo 3.6: Valor de referencia para combustible. La empresa usara EURO (Surtidores, 2025)

Ilustración 19 - Anexo 3.6 Valor referencia combustible

Tabla de precios

2025	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Super	1128	1151	1173	1194	1173
Premium	1394	1422	1449	1474	1389
Gasoil	1143	1170	1188	1209	1178
Euro	1392	1420	1448	1472	1360

Anexo 3.7: Valor de referencia línea de celular corporativo (Personal, 2025)

Ilustración 20 – Anexo 3.7 Valor referencia línea celular

5 GB

Precio de lista s/imp ~~\$35.028~~

\$18.055

Precio final s/imp

WhatsApp gratis

5 GB cuota de datos incluida

Llamadas illimitadas

Anexo 3.8: Guantes de trabajo. Compra x 120 unidades para mejorar costo (Mercado Libre, 2025)

Ilustración 21 - Anexo 3.8 Valor guantes de trabajo



Nuevo | +1000 vendidos

MÁS VENDIDOS en Guantes

Pack X120 Guantes Moteados De Trabajo Reforzado Resistente

4.6 ★★★★★ (111)

\$ 75.279⁷⁸

en 6 cuotas de \$ 17.227⁷⁸

Precio sin impuestos nacionales: \$ 92.215

Ver los medios de pago

Llega gratis hoy sábado

Solo en CABA y zonas de GIBA
Comprando dentro de las próximas 2 h 13 min
Más formas de entrega

Retirá gratis a partir del lunes en correos y otros puntos
Comprando dentro de la próxima 1 h 13 min
Ver en el mapa

Anexo 3.9: Tipo de cambio dólar divisa de banco nación 30/05/2025 (Banco Nacion, 2025)

Ilustración 22 - Anexo 3.9 Tipo de Cambio

30/5/2025	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
Dolar U.S.A	1179.0000	1188.0000

Anexo 3.10: Sueldo referencia tractorista para labor de siembra que la empresa tiene sembrador (UATRE, 2025)

Ilustración 23 - Anexo 3.10 Valor día tractorista

Por día..... \$ 58.102,40

Anexo 3.11: Folletería para presentar a potenciales clientes (Mercado Libre, 2025)

Ilustración 24 -Anexo 3.11 Folletería



Anexo 3.12: Valor de referencia anual para tableros Power Bi (Microsoft, 2025)

Ilustración 25 - Anexo 3.12 Valor Power Bi



Anexo 3.13: Valor referencia tareas de Recursos Humanos (Bumeran, 2025)

Ilustración 26 - Anexo 3.13 Valor referencia sueldo recursos humanos



Anexo 3.14: Alta como socio en la Bolsa de Comercio de Rosario para poder realizar capacitaciones sin cargo (Bolsa de Comercio de Rosario, 2025)

Ilustración 27 - Anexo 3.14 Alta Bolsa de Comercio de Rosario

Asociado Adherente Persona Humana

Requisitos para asociarse:

- Formulario IV.
- Ser presentado por tres asociados activos personas físicas de la Casa con más de tres años de antigüedad, y que actualmente no se encuentren cumpliendo funciones dentro del Consejo Directivo de la Institución. La presentación se instrumenta a través del Formulario IX.
- Acreditar su identidad con documentación expedida por autoridad pública competente.
- C.V.
- Cuota de ingreso: \$ 150.000.
- Cuota Anual: \$ 55.000. El importe se puede cancelar a través de un único pago anual, o por trimestres adelantados.

TIPO DE FORMACIÓN	BENEFICIARIOS	ALCANCE
Cursos, Programas y Charlas BCR	Socios, hijos, y nietos de socios BCR	SIN CARGO
	Empleados Empresas Asociadas	30 ^{OP} %
Capacitaciones	Referidos de Empresas Asociadas	20 ^{OP} %
	Agentes de Mercados	30 ^{OP} %

Anexo 4: Relevamiento expectativas de mercado.

Ilustración 28 - Anexo 4 REM

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
dic-24	var. % mensual	2,7	2,7	0,3	3,8	1,9	2,9	2,8	2,5	2,3	42
ene-25	var. % mensual	2,5	2,5	0,3	3,5	1,8	2,9	2,7	2,3	2,0	42
feb-25	var. % mensual	2,3	2,3	0,4	4,2	1,7	2,6	2,5	2,1	1,8	42
mar-25	var. % mensual	2,3	2,5	0,8	5,5	1,4	3,0	2,7	2,1	1,7	42
abr-25	var. % mensual	2,0	2,2	0,6	4,0	1,2	2,8	2,4	1,8	1,5	42
may-25	var. % mensual	1,9	1,9	0,3	2,6	1,2	2,3	2,2	1,7	1,5	42
jun-25	var. % mensual	1,8	1,8	0,3	2,4	1,1	2,2	2,0	1,5	1,5	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,8	5,5	31,1	2,4	22,1	18,2	13,5	9,4	39
2025	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
2026	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,9	5,1	31,1	5,8	22,1	18,2	13,5	9,6	39
2027	var. % i.a.; dic-27	10,0	10,0	4,7	20,0	1,1	15,0	13,5	6,1	4,8	30

Fuente: REM - BCRA (dic-24)

Anexo 5: Flujo mensual

