

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Plan Estratégico para Mejorar la Rentabilidad y Eficiencia de La
Tregua S.A.**

Alumna: Sandrone Ana Janet

DNI: 43.060.906

Legajo: VADM026176

Profesor: Pedano Paola

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

El presente reporte de caso analiza la situación estratégica de Grupo Meta, con foco en su unidad de negocio La Tregua S.A., ubicada en la provincia de Córdoba. En esta unidad, dedicada a la producción agropecuaria integrada, se evidenció un proceso de estancamiento productivo, por lo cual se elabora una planificación estratégica orientada a su reactivación y modernización. A partir de un análisis del entorno, tanto interno como externo, realizado a través de herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el FODA y la cadena de valor, se definieron dos líneas estratégicas fundamentales: de crecimiento intensivo y competitiva de diferenciación. El trabajo incluyó el diseño de objetivos, planes de acción, cronogramas de implementación, presupuestos estimativos y una evaluación financiera que permitió respaldar las acciones propuestas. El desarrollo de la misma apunta a mejorar la eficiencia operativa de La Tregua S.A., fortalecer su competitividad en el mercado agroindustrial e integrarla de forma más sólida dentro del modelo general del Grupo.

Palabras clave: Planificación estratégica – Crecimiento intensivo – Diferenciación – Agroindustria – Análisis organizacional.

Abstract

This case report analyzes the strategic situation of Grupo Meta, with a focus on its business unit La Tregua S.A., located in the province of Córdoba. In this unit, dedicated to integrated agricultural production, a process of productive stagnation was identified, which led to the development of a strategic plan aimed at its reactivation and modernization. Based on an analysis of both the internal and external environments, conducted using tools such as the PESTEL analysis, Porter's Five Forces, the SWOT matrix, and the value chain, two fundamental strategic lines were defined: intensive growth and competitive differentiation. The project included the design of objectives, action plans, implementation schedules, estimated budgets, and a financial evaluation that supported the proposed actions. The development of this strategy aims to improve the operational efficiency of La Tregua S.A., strengthen its competitiveness in the agribusiness market, and integrate it more solidly within the overall model of the Group.

Keywords: Strategic planning – Intensive growth – Differentiation – Agribusiness – Organizational analysis.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	3
Análisis macroentorno Pestel.....	3
Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter	9
Análisis de mercado	11
Análisis interno: cadena de valor	12
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión	18
Plan de Implementación.....	19
Descripción de la propuesta.....	19
Objetivo General	20
Objetivos específicos	21
Planes de acción	22
Diagrama de Gantt.....	25
Presupuestos planes de acción.....	25
Flujo de fondos	26
Análisis de métricas financieras del proyecto.	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía.....	31
Anexo	36
Anexo 1: Análisis FODA.....	36
Anexo 2: Plan de acción 1 (Precio arrendamiento rural, zona Valle de Anisacate, Córdoba precio por hectárea de campo)	38
Anexo 3: Plan de acción 1 (Precio Vaca para tambo por kilo, precio por hectárea de campo)	39
Anexo 4: Flujo de caja – Relevamiento de Mercado	39
ANEXO 5: Detalle de cálculos del Flujo de Caja	40

Introducción

El presente trabajo final de grado se enmarca en la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Tiene como propósito desarrollar una planificación estratégica para Grupo Meta, específicamente enfocada en La Tregua S.A. Está basada en incorporar una estrategia de crecimiento intensivo, a través del desarrollo de nuevos mercados. Esta estrategia busca superar el actual estancamiento productivo mediante la incorporación de nuevas tierras y el aumento progresivo del rodeo, ampliando así su actividad agropecuaria integrada. Además, se plantea una estrategia competitiva de diferenciación, orientada a agregar valor en sus actividades mediante la incorporación de tecnologías avanzadas. En el área tambera, la implementación de sistemas de extracción automatizada de leche, trazabilidad animal y alimentación inteligente permite mejorar la calidad del producto, optimizar los tiempos de trabajo y obtener información en tiempo real que favorece una toma de decisiones más precisa. Por su parte, en la actividad de la agricultura, el uso de tecnologías de precisión, sensores ambientales y herramientas digitales de gestión favorece el aprovechamiento eficiente de los insumos y la planificación productiva sustentable.

A través de esta estrategia, la empresa logra diferenciarse en el mercado por ofrecer productos más homogéneos, con mayor trazabilidad y obtenidos mediante procesos eficientes y sostenibles. Esto le permite destacarse frente a otras explotaciones agropecuarias tradicionales que aún no han incorporado innovación tecnológica. En consecuencia, La Tregua S.A. fortalece su posicionamiento como una unidad de negocio moderna e innovadora, incrementa su competitividad y amplía sus posibilidades de acceder a nuevos mercados más exigentes y rentables. (Porter, 1996)

En este sentido, durante el año 2024, La Tregua S.A. incorporó comederos inteligentes y balanzas de pesada al paso, lo que le permitió monitorear en tiempo real el crecimiento del ganado, mejorar la eficiencia del sistema de engorde y obtener mejores precios para los terneros. (Infocampo,2024)

La Tregua S.A., ubicada en las localidades cordobesas de Sacanta y El Arañado, se dedica a la agricultura (soja, maíz y trigo), la producción lechera bajo sistema dry-lot y el feedlot, sobre un total de 900 hectáreas arrendadas, presenta actualmente un proceso de estancamiento productivo. Su escala operativa no ha experimentado cambios sustanciales en

los últimos ciclos: la superficie trabajada se mantiene constante, el rodeo lechero no ha superado las 300 vacas y las mejoras en infraestructura o tecnología han sido puntuales. Esta situación representa una limitación estructural y económica, que restringe el crecimiento de la unidad y afecta indirectamente la rentabilidad general del grupo.

El Grupo Meta fue fundado en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el objetivo de integrar diferentes emprendimientos familiares bajo una gestión profesional y una identidad institucional común. En la actualidad, el grupo está conformado por cuatro unidades de negocio: La Tregua S.A., Sauco S.A. (que gestiona Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa en Bariloche), Cervezas Argentinas S.A.S. (que administra el bar Casa Negra en Córdoba Capital), y Brewing S.A.S., una unidad cervecera en desarrollo. La administración centralizada del grupo se realiza desde Sacanta, abarcando las áreas contable, legal y comercial. (Grupo Meta, 2023)

Si bien el Grupo Meta ha logrado consolidarse como un conjunto económico diversificado, el modelo propuesto se respalda en fundamentos teóricos de la microeconomía, que explican que la eficiencia productiva puede incrementarse mediante una adecuada combinación de los factores de producción: tierra, trabajo, capital, tecnología y capacidad administrativa (Calderón, 2016). Al mismo tiempo, autores como Kotler y Armstrong (2017) afirman que las empresas que logran crecer sostenidamente son aquellas que adaptan sus estrategias al entorno, aprovechando sus fortalezas internas y respondiendo proactivamente a las condiciones del mercado.

La incorporación de tecnologías aplicadas al agro, tales como sensores remotos, automatización de procesos, software de gestión, alimentación programada, mejoras genéticas y tratamiento de efluentes, representa un eje clave para lograr dicho crecimiento. Estas herramientas, además de aumentar la productividad marginal, permiten reducir errores y mejorar la toma de decisiones basada en datos (Miller, 2011).

Existen antecedentes concretos de empresas argentinas que han logrado resultados positivos con estrategias similares. Por ejemplo, Adecoagro S.A. logró posicionarse como una de las principales productoras de granos y leche del país, gracias a un modelo de crecimiento basado en la expansión territorial, la gestión profesional y la tecnificación. (Adecoagro, 2023) A su vez, la cooperativa Manfrey Ltda., en la provincia de Córdoba, fortaleció su red de tambos

asociados y apostó a la inversión en infraestructura como base para un crecimiento sostenido, sin descuidar su identidad cooperativista. (La Voz del Interior, 2024)

En este marco, el presente reporte busca demostrar que es posible revertir el estancamiento de La Tregua S.A. mediante una planificación estratégica basada en el crecimiento controlado, eficiente y sostenible. De este modo, se apunta no solo a mejorar su desempeño económico, sino también a contribuir al desarrollo del Grupo Meta, al fortalecimiento de su identidad institucional y al impacto positivo en la comunidad local, en consonancia con su visión: “ser una empresa de máximo crecimiento, generadora de bienestar para la familia y la comunidad”, reafirmando su compromiso con el desarrollo sostenible y el progreso regional.

Análisis de situación

Análisis macroentorno Pestel

A continuación, se realizará un análisis del macroentorno, utilizando la herramienta PESTEL. Esto permite identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su actividad y orientan la planificación estratégica.

Factor político:

En 2025, el entorno político argentino está fuertemente influenciado por el programa de ajuste fiscal impulsado por el gobierno nacional, con el objetivo central de alcanzar el equilibrio presupuestario sin incrementar la presión tributaria. Según declaraciones oficiales, este equilibrio se logró en los primeros seis meses del año mediante una significativa reducción del gasto público y una reestructuración del Estado, eliminando secretarías, direcciones y niveles jerárquicos redundantes, lo que permitió un ahorro del 24,18 % en gastos operativos. (Gobierno de Argentina, 2025)

Este enfoque de austeridad también se ve reflejado en la presentación del Presupuesto 2025, en el cual el presidente Javier Milei reafirmó el compromiso con el equilibrio fiscal bajo cualquier escenario económico, asegurando la continuidad de una política económica estrictamente ordenada (Gobierno de Argentina, 2024). Además, se anunció que el ajuste fiscal

alcanzó los 15 puntos del PBI, el más importante en la historia del país. (Gobierno de Argentina, 2024)

En paralelo, se concretó un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 20.000 millones de dólares, con el fin de fortalecer las reservas del Banco Central y consolidar la estabilidad macroeconómica. Este acuerdo prevé desembolsos escalonados que comenzarán en el primer semestre de 2025. (Gobierno de Argentina, 2025)

Estas políticas tienen un impacto directo sobre el sector agro, ya que la reducción del aparato estatal afecta programas de asistencia técnica y financiamiento rural. Sin embargo, el orden macroeconómico y la previsibilidad fiscal también generan un marco más estable para la toma de decisiones productivas a mediano plazo, lo cual representa una oportunidad para las empresas del sector que cuenten con una gestión profesionalizada y capacidad de adaptación al nuevo escenario.

Factor económico:

En 2025, la economía argentina evidencia signos de recuperación luego de la recesión sufrida durante el año anterior. Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina (BCRA), se proyecta un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4,8% para este año, impulsado por la reactivación de sectores como la industria, la construcción y el comercio. Asimismo, la inflación, aunque aún elevada, muestra una tendencia descendente: se estima un 23,3% anual para 2025, marcando una reducción significativa respecto al 117,8% registrado en 2024. (Banco Central de la República Argentina, 2025)

Otro factor económico clave es la evolución del tipo de cambio, que impacta fuertemente en la actividad agropecuaria, dado que productos como la soja, el maíz y el trigo se comercializan a precios internacionales dolarizados. En este contexto, la existencia de múltiples cotizaciones del dólar, oficial, MEP, tarjeta, blue, turista, genera distorsiones en los costos, los márgenes de rentabilidad y la planificación financiera de las empresas. A modo de ejemplo, en abril de 2025 se registraban las siguientes cotizaciones: dólar oficial: \$1.097,50; dólar blue: \$1.375,00; dólar MEP: \$1.333,70; y dólar tarjeta/turista: \$1.426,75. (Banco Central de la República Argentina, 2025)

Por otro lado, el gobierno nacional anunció una reducción temporal de las retenciones a las exportaciones de soja, trigo y maíz hasta junio de 2025. Esta medida responde a los

pedidos del sector rural en un contexto de caída de precios internacionales, y tiene como fin estimular la producción y la exportación. (Ministerio de Economía, 2024)

Un hecho positivo para la economía empresarial fue la eliminación del impuesto PAIS a partir de noviembre de 2024. Esta medida, implementada con el objetivo de reducir los costos de importación y aliviar los precios para los consumidores, constituye una oportunidad especialmente relevante para las empresas agroindustriales que dependen de la adquisición de insumos importados. (Gobierno de Argentina, 2024)

En resumen, el entorno económico actual plantea tanto oportunidades como riesgos para el sector agropecuario argentino. La recuperación del PIB, la baja de la inflación y la eliminación del impuesto PAIS favorecen la actividad y las condiciones de inversión. No obstante, la persistente volatilidad cambiaria y el contexto de transición económica exigen una gestión estratégica prudente y adaptativa por parte de las organizaciones.

Factor social:

En 2025, el sector agropecuario argentino enfrenta desafíos sociales que inciden en su productividad, inclusión y sostenibilidad. Uno de los más importantes es la reducción de las brechas de género en las zonas rurales. Si bien ha habido avances en la incorporación de mujeres en distintas cadenas productivas, aún persisten barreras que dificultan su participación en roles de liderazgo. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) impulsa políticas de equidad territorial y de género en planes regionales como el del Centro Regional Córdoba 2021–2025. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2025a)

El empleo rural continúa siendo un tema crítico. La estacionalidad, informalidad y limitada protección social de los trabajadores temporarios siguen siendo problemas estructurales. Un informe presentado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social junto con el CONICET en 2024 destacó estas condiciones y la necesidad de fortalecer los mecanismos de registro y fiscalización. (Ministerio de Trabajo, 2025)

A su vez, el cambio climático incrementa la vulnerabilidad de las comunidades rurales, particularmente en regiones afectadas por sequías frecuentes, lo que profundiza la inestabilidad laboral y reduce los ingresos familiares. En respuesta, el Ministerio de Agricultura elaboró un Plan de Acción Nacional sobre Agro y Cambio Climático, que reconoce los impactos sociales

del clima y propone medidas para fortalecer la resiliencia del sistema agroalimentario. (Ministerio de Agricultura, 2025a)

Por último, se observa una creciente demanda por un marco normativo previsible y consensuado. Esta necesidad ha sido expresada en el Plan de Mediano Plazo 2021- 2025 del mismo ministerio, que promueve una mejor gobernanza institucional y la articulación federal del sector agroalimentario. (Ministerio de Agricultura, 2025b)

Factor tecnológico:

En la actualidad, el sector agropecuario argentino atraviesa un proceso de modernización acelerada, impulsado por la incorporación de tecnologías aplicadas a los procesos productivos. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) lidera esta transformación mediante proyectos que promueven el uso de robótica, inteligencia artificial (IA) y herramientas digitales. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2025b)

Entre las innovaciones más destacadas se encuentra la automatización de tareas con drones, los cuales permiten una aplicación precisa de insumos y el monitoreo aéreo de cultivos. Sin embargo, su implementación aún enfrenta limitaciones por la falta de un marco regulatorio específico. (Expoagro, 2025)

La conectividad rural y la digitalización ocupan un rol central en esta transformación. Durante Expoagro 2025, se resaltó el valor de las plataformas AgTech y de la maquinaria con tecnología predictiva como aliadas para optimizar procesos y facilitar la toma de decisiones basadas en datos (Inteligencia Argentina, 2025).

Asimismo, la formación de técnicos especializados es clave para el aprovechamiento de estas herramientas. Instituciones como el Instituto Superior Politécnico Córdoba (ISPC) ofrecen carreras enfocadas en big data, automatización, sensores y software de gestión aplicados al agro. (Instituto Superior Politécnico Córdoba, 2025)

En este contexto, las empresas que inviertan en tecnología estarán mejor preparadas para aumentar su productividad, adaptarse a los cambios del entorno y avanzar hacia una producción más eficiente, sostenible y competitiva.

Factor ecológico:

La industria en el sector agropecuario argentino enfrenta desafíos ecológicos cada vez más críticos que condicionan su productividad y sostenibilidad a largo plazo. Uno de los factores más relevantes es el impacto del cambio climático, evidenciado en la frecuencia creciente de eventos extremos como sequías prolongadas y olas de calor, que afectan directamente la disponibilidad de agua y la calidad de los suelos y pasturas necesarias para la producción ganadera y lechera. (Agrospray, 2024)

La intensificación de los sistemas agrícolas también ha generado consecuencias ambientales adversas, particularmente por el uso excesivo de agroquímicos y fertilizantes. Estas prácticas han contribuido a la contaminación del suelo y de los cuerpos de agua, deteriorando la biodiversidad y poniendo en riesgo la salud de las comunidades rurales. Asimismo, se han identificado efectos indirectos en la capacidad productiva de los campos, dada la pérdida de fertilidad y el aumento de la compactación de suelos. (CONICET 2021)

En el caso específico de la producción lechera, factores como el clima, la alimentación y el manejo del ganado afectan directamente la cantidad y calidad de leche producida. La eficiencia de los sistemas pastoriles depende, en gran medida, de condiciones ambientales estables y del uso racional de recursos naturales. Por ello, la planificación ecológica del sistema productivo resulta esencial para mantener niveles óptimos de productividad sin comprometer el bienestar animal ni el equilibrio ambiental. (Vélez, 1997)

Frente a este escenario, se vuelve imprescindible que las empresas agropecuarias implementen prácticas sostenibles que minimicen los impactos ecológicos negativos. Entre las principales estrategias recomendadas se encuentran la rotación de cultivos, la gestión eficiente del agua, el tratamiento de efluentes, la reducción del uso de agroquímicos y la incorporación de tecnologías que promuevan la agricultura y la ganadería de precisión. Estas medidas no solo ayudan a preservar el ambiente, sino que también fortalecen la resiliencia y la competitividad del sector frente a un contexto climático y productivo cambiante. (Agrospray, 2024)

Factor legal

Actualmente, el entorno legal argentino presenta transformaciones significativas que impactan directamente en las empresas agropecuarias y lecheras. Un aspecto central es la

actualización de las escalas salariales mínimas para trabajadores rurales, implementada por la Comisión Nacional de Trabajo Agrario (CNTA) en marzo de 2025, que incluye actividades como la avícola, semilleros y cosecha de papa. (Comisión Nacional de Trabajo Agrario, 2025)

En materia de sanidad agroalimentaria, el SENASA exige que los productores estén inscriptos en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA) y tramiten certificados fitosanitarios para exportar, garantizando estándares internacionales de inocuidad y trazabilidad. (SENASA, 2025)

También se avanzó en la simplificación del comercio de fertilizantes, mediante la eliminación de aranceles y la digitalización de trámites, lo cual mejora el acceso a insumos claves y la eficiencia productiva. (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025)

Por otro lado, se flexibilizaron las normativas para el giro de dividendos al exterior, facilitando la atracción de inversiones extranjeras en proyectos como pools de siembra e instalaciones agroindustriales. (ARCA, 2025)

En el ámbito lechero, la Resolución SAGPyA 320/2002 establece el Programa Nacional de Política Lechera, con lineamientos para fortalecer la producción y comercialización del sector (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2002).

En cuanto a la leche, por su importancia nutricional, se la considera un artículo de primera necesidad, regulado por el Código Alimentario Argentino en su Capítulo XII, artículos 553 a 555, en conjunto con la Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo, que establece condiciones sanitarias y de control en toda la cadena productiva. (Código Alimentario Argentino, 2023)

A nivel provincial, la Ley 5799 de Córdoba impulsa el desarrollo de la economía lechera y promueve la innovación en explotaciones tamberas, complementándose con la Ley 8095, que establece mecanismos de fiscalización para industrias lácteas en esa jurisdicción. (Gobierno de Córdoba, 2025b)

Análisis microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

Seguidamente, se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar el entorno competitivo, este enfoque facilita la identificación de los factores que inciden sobre la rentabilidad y el posicionamiento estratégico de los actores dentro del mercado.

Amenaza de nuevos ingresantes:

La amenaza de nuevos entrantes en el sector agropecuario integrado es baja, ya que se trata de un sistema productivo altamente demandante en términos de capital, conocimiento técnico y gestión operativa. La necesidad de disponer de grandes extensiones de tierra para agricultura extensiva y ganadería, junto con la infraestructura específica para la producción lechera (sala de ordeño, tanques refrigerantes, etc.), implica inversiones iniciales elevadas que no todos los actores pueden afrontar.

Además, la articulación exitosa de estas tres actividades requiere experiencia en la planificación de cultivos y rotaciones, manejo del rodeo lechero y de carne, genética animal, gestión de forrajes, sanidad y cumplimiento normativo. Estas complejidades técnicas representan una barrera natural para nuevos participantes. A ello se suma la presencia consolidada de actores tradicionales en zonas productivas clave, que operan con economías de escala y relaciones comerciales establecidas.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es alto, especialmente por la alta concentración de la demanda en los tres subsectores. En la producción lechera, las grandes industrias lácteas (usinas) fijan precios, establecen parámetros de calidad y condiciones contractuales que dejan escaso margen de maniobra al productor. Lo mismo ocurre con la carne bovina, donde los frigoríficos y exportadores concentran la compra, y con los granos, donde el control de los acopios y exportadoras determina las condiciones del mercado.

La mayoría de los productores agropecuarios están atomizados y venden su producción a estos grandes actores sin poder de negociación real, lo que los vuelve vulnerables a decisiones unilaterales. Incluso en contextos de buena producción, los precios pagados pueden no reflejar los costos reales. Aunque existen estrategias para mejorar el posicionamiento, como la

integración vertical o la venta directa, estas alternativas son limitadas y no modifican el equilibrio general del sector.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores en el ámbito de la agropecuaria integrada se considera bajo, dado que los productores pueden acceder a múltiples oferentes para cubrir sus necesidades en insumos agrícolas, veterinarios y tecnológicos. La existencia de una amplia gama de proveedores de semillas, fertilizantes, fitosanitarios, alimentos balanceados, genética animal, servicios técnicos y maquinaria agrícola permite comparar condiciones y negociar precios.

Además, muchas explotaciones integradas producen parte de sus propios insumos, como silaje, pasturas o alimentos para el rodeo, lo cual reduce la dependencia externa. En ciertos casos, los productores también integran cooperativas que centralizan compras para obtener mejores condiciones comerciales. Aunque en rubros específicos como maquinaria o genética el mercado es más concentrado, el productor mantiene la capacidad de elección.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es baja, dado que los bienes producidos en un sistema agropecuario integrado, son insustituibles en la dieta humana a gran escala. Si bien existen sustitutos como bebidas vegetales (soja, almendra), proteínas alternativas (a base de arvejas, hongos o insectos) y alimentos sintéticos, estos aún no tienen la capacidad de reemplazar en volumen, accesibilidad y aceptación cultural a los productos tradicionales.

Además, muchos de estos sustitutos requieren procesos industriales complejos, dependen de importaciones tecnológicas o se orientan a nichos de mercado específicos (veganos, alérgicos, sostenibilidad ambiental), sin representar aún una competencia directa significativa. A esto se suma la demanda estable y creciente de alimentos naturales, especialmente en regiones con tradición productiva.

Rivalidad empresas existentes:

La rivalidad entre los competidores del sector agropecuario integrado es alta, ya que se trata de un entorno donde numerosos productores buscan posicionarse en mercados cada vez más exigentes y con márgenes reducidos. Las empresas compiten por el acceso a tierra de

calidad, disponibilidad de agua, eficiencia tecnológica y financiamiento. Además, la variabilidad climática, los costos operativos crecientes y la volatilidad de los precios internacionales acentúan la presión competitiva.

Al operar en un modelo integrado, los productores deben mantener altos estándares en tres frentes distintos: rendimiento agrícola, productividad lechera y eficiencia ganadera. Esto requiere estrategias continuas de mejora, innovación y adaptación, lo que genera una competencia intensa, no solo a nivel local, sino también nacional e internacional. Por otra parte, la falta de diferenciación en los productos básicos (commodities) incrementa la necesidad de competir por precio, lo cual reduce la rentabilidad global.

Análisis de mercado

El mercado que abarca la industria agropecuaria integrada, compuesta por los sectores agricultura, lechera y ganadera argentina se caracteriza por una demanda sostenida tanto a nivel interno como externo. Se trata de un mercado competitivo, maduro y sensible a variaciones económicas, regulatorias y climáticas. Dentro de este entorno, el objetivo productivo se enfoca en dos segmentos principales: los commodities agricultura (soja, maíz y trigo), la leche fluida y la carne bovina, cada uno con dinámicas diferenciadas.

En el caso del sector de la agricultura, el destino de la producción está orientado principalmente a la exportación. Según datos oficiales Argentina exportó 43 millones de toneladas de maíz, 23 millones de toneladas de soja y 10 millones de toneladas de trigo durante la campaña 2024/2025. (Ministerio de Economía, 2024) La demanda internacional de estos cultivos continúa siendo alta, especialmente desde países asiáticos y de la Unión Europea, aunque sujeta a oscilaciones de precios y a factores como retenciones o restricciones logísticas. En este contexto, el mercado objetivo está compuesto por grandes compradores internacionales y acopiadores/exportadores nacionales, que exigen eficiencia en los procesos, calidad estandarizada y cumplimiento de protocolos fitosanitarios.

Respecto al mercado lechero argentino tiene un perfil diferente. La producción nacional en 2024 fue de 10.300 millones de litros de leche, según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. De este volumen, cerca del 80% se destina al consumo interno, especialmente en forma de quesos (47%), leche en polvo (26%) y leche fluida (22%), mientras que el 20% restante se exporta a destinos como Brasil, Chile y Rusia. El consumo per cápita se ubicó en 183 litros por habitante/año, manteniéndose estable en relación con los últimos años.

(Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, 2025). Uno de los desafíos actuales del sector es la competencia con bebidas vegetales como soja, avena o almendra, que han captado parte del mercado urbano, especialmente entre los consumidores jóvenes. Esto obliga a los tambos a diferenciarse mediante prácticas de bienestar animal, trazabilidad, y eficiencia tecnológica, respondiendo a una demanda que valora no solo el producto sino también el proceso productivo.

Por su parte, el mercado ganadero continúa siendo uno de los pilares del complejo agroindustrial. La producción de carne bovina alcanzó en 2024 un total de 3,1 millones de toneladas, con un consumo interno estimado en 47 kilos por habitante al año y una participación exportadora cercana al 30% del total producido. (cámara de la industria y comercio de carnes y derivados de la republica argentina, 2024) China, Chile y la Unión Europea representan los principales destinos de exportación. El sector enfrenta desafíos vinculados a la presión inflacionaria sobre los costos de alimentación, las exigencias sanitarias internacionales y la necesidad de sistemas de trazabilidad para garantizar el origen y la inocuidad del producto. Asimismo, la demanda global tiende a favorecer productos cárnicos provenientes de sistemas sostenibles, lo cual impulsa una reconversión hacia prácticas más eficientes y responsables. (Asociación de productores exportadores de argentina, 2025)

La ubicación estratégica en el centro de la provincia de Córdoba representa una ventaja competitiva para las unidades productivas del sector agropecuario. La zona cuenta con infraestructura vial desarrollada, cercanía a centros logísticos y comerciales, y suelos con buenas condiciones agroecológicas, lo que facilita el acceso a los mercados y reduce los costos operativos respecto a otras regiones del país. (Gobierno de Córdoba, 2025a)

Por último, los compradores industriales (como Cremac en el caso de la leche) exigen altos estándares de producción. Esto posiciona a las unidades agropecuarias en un mercado que prioriza la certificación de buenas prácticas, el cuidado ambiental y la profesionalización del manejo productivo.

Análisis interno: cadena de valor

En esta sección, se realizará un análisis interno de La Tregua SA, unidad agropecuaria del Grupo Meta. Para ello, se aplicará el modelo de Cadena de Valor de Porter, que permite

identificar y evaluar las actividades primarias y de soporte que generan valor dentro de la organización.

Actividades primarias

Logística interna: Comprende la recepción, control y almacenamiento de todos los insumos necesarios para las operaciones productivas. Esto incluye semillas, fertilizantes, agroquímicos, alimentos balanceados, medicamentos veterinarios, combustibles y repuestos para maquinaria. La gestión del abastecimiento se encuentra centralizada en la sede administrativa del Grupo Meta, y cada responsable de área en La Tregua, agricultura, tambo o feedlot, verifica la calidad y la cantidad de los insumos antes de su uso.

Operaciones: La etapa de operaciones incluye tres áreas interrelacionadas: agricultura, tambo y feedlot. En agricultura se implementa un sistema de siembra directa con rotación de cultivos entre soja, maíz y trigo, optimizado mediante asistencia técnica de ingenieros agrónomos. La producción se destina en parte a la venta externa y en parte a la alimentación del ganado, cerrando un ciclo productivo eficiente.

El tambo opera bajo el sistema dry-lot, con un plantel de aproximadamente 300 vacas en ordeño, que producen un promedio de 34 litros por animal al día. La leche se enfría y se retira a diario para su industrialización. En 2024, se incorporaron comederos inteligentes y balanzas de pesada al paso, que permiten obtener información en tiempo real, mejorar la eficiencia y fortalecer la trazabilidad. (Infocampo, 2024)

En el feedlot, los terneros provenientes del tambo se crían con silaje, maíz y subproductos de la propia producción agrícola. El alimento se distribuye con mixer y el agua se extrae de tanques australianos. Todo el sistema está diseñado para maximizar la conversión alimenticia y facilitar el engorde controlado.

Logística externa: Los granos se comercializan a través de acopiadores o corredores y se almacenan en silo bolsas en campo. La leche es retirada por la firma Cremac, que se encarga de su procesamiento industrial. El ganado en terminación se vende en remates o de manera directa a frigoríficos. Toda esta logística requiere coordinación precisa para cumplir con normas sanitarias, tiempos de entrega y condiciones de transporte adecuadas.

Marketing y ventas: Dado que la unidad de negocio produce commodities agrícolas, leche fluida y carne, no realiza marketing tradicional. Sin embargo, se posiciona como un proveedor confiable a través del cumplimiento de estándares de calidad, la eficiencia operativa y el uso de tecnologías modernas. La trazabilidad, el profesionalismo en los procesos y la estabilidad en los volúmenes de producción constituyen su diferencial.

Servicio post venta: Aunque no se realiza atención directa al consumidor final, se prioriza la construcción de relaciones comerciales estables con compradores estratégicos. El cumplimiento con los niveles de calidad exigidos y las entregas regulares aseguran la continuidad de los vínculos comerciales, especialmente con industrias lácteas y cadenas de comercialización.

Actividades secundarias

Infraestructura:

La Tregua S.A. no cuenta con tierras propias, sino que opera sobre 900 hectáreas arrendadas, distribuidas en las localidades de Sacanta y El Arañado, en la provincia de Córdoba. Esta modalidad de producción bajo alquiler le exige una planificación rigurosa y un uso eficiente de los recursos disponibles, ya que las condiciones de arrendamiento representan un compromiso económico importante. En sus balances, este concepto aparece como una de las principales erogaciones en el pasivo corriente, representando más del 20% de sus costos operativos totales entre 2018 y 2020.

La infraestructura productiva en campo incluye galpones de herramientas, silos para acopio, instalaciones para el ordeño bajo sistema dry-lot, tanques australianos para abastecimiento de agua, mixers, tractores y corrales para el feedlot. El activo no corriente informado en los estados contables de 2020 muestra inversiones acumuladas en instalaciones y equipos por más de \$4.200.000, evidenciando un proceso sostenido de inversión en capital físico.

En paralelo, la sede administrativa del Grupo Meta funciona en Sacanta, desde donde se gestionan los aspectos legales, financieros, contables y logísticos de todas las unidades de negocio, incluyendo La Tregua. Esta centralización permite una gestión integral, con seguimiento detallado de los procesos productivos y una coordinación eficiente entre las áreas.

Desarrollo tecnológico: La empresa ha incorporado progresivamente herramientas tecnológicas que mejoran la eficiencia y reducen márgenes de error. En 2024 se introdujeron comederos inteligentes y balanzas automáticas, lo cual marcó un avance en la trazabilidad y el manejo del feedlot. También se utilizan maquinarias con GPS para agricultura de precisión, software de gestión, sensores de ambiente y protocolos digitales de control. Esta evolución técnica posiciona a La Tregua como una unidad alineada con las nuevas demandas del sector agropecuario.

Recursos humanos: El equipo directivo está conformado por los tres hermanos fundadores: Paula (licenciada en comercio exterior), Juan Cruz (administrador agropecuario) y José (ingeniero agrónomo). A nivel operativo, La Tregua S.A. cuenta con alrededor de 12 colaboradores que se desempeñan como sembradores, tractoristas, operarios de tambo, guacheros y encargados de hacienda. La estructura organizativa es horizontal, con mandos medios responsables por cada área.

En los balances analizados, los salarios y cargas sociales representan una proporción creciente del gasto operativo, pasando de \$2.056.000 en 2018 a \$5.680.000 en 2020, lo que evidencia tanto un proceso de expansión del personal como el impacto inflacionario y la profesionalización de los recursos humanos.

Aprovisionamiento: El aprovisionamiento de insumos es planificado con anticipación, evaluando condiciones de mercado, precios, calidad y tiempos de entrega. Se trabaja con proveedores locales y nacionales, priorizando relaciones de confianza y condiciones estables. Este enfoque permite a la empresa garantizar la continuidad operativa y evitar interrupciones durante campañas agrícolas o ciclos productivos ganaderos.

Marco teórico

En este capítulo se desarrollará las herramientas de análisis aplicadas en el diagnóstico estratégico. Se abordarán los principales enfoques de la planificación estratégica, las estrategias de crecimiento y diferenciación, así como los modelos que permiten analizar el entorno externo e interno. Todas estas herramientas se examinan con base en bibliografía actualizada y reconocida, con el propósito de sustentar la toma de decisiones estratégicas en organizaciones complejas y competitivas.

La planificación estratégica constituye una herramienta esencial para que las organizaciones definan sus objetivos a largo plazo y orienten sus recursos hacia el logro de dichos propósitos. Planificar estratégicamente implica analizar tanto el entorno interno como externo, establecer metas claras y formular estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Esta práctica se torna aún más relevante en contextos dinámicos, ya que posibilita anticiparse a los cambios del entorno, identificar oportunidades emergentes y minimizar riesgos potenciales. (Robbins y Coulter, 2018)

Dentro de las alternativas estratégicas disponibles, se destacan las estrategias de crecimiento intensivo propuestas por Ansoff. La matriz producto-mercado de este autor presenta cuatro caminos estratégicos: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En particular, la estrategia de desarrollo de nuevos mercados busca introducir productos existentes en mercados geográficos o segmentos nuevos, permitiendo una expansión territorial o demográfica que incrementa la base de clientes sin necesidad de alterar el producto. (Hill & Jones, 2015) Esta estrategia requiere un análisis detallado de la demanda potencial y una capacidad de adaptación a las nuevas condiciones culturales, económicas o regulatorias del entorno objetivo.

Complementariamente, otra opción estratégica ampliamente utilizada es la estrategia competitiva de diferenciación, enmarcada dentro de la tipología genérica de esta estrategia se basa en ofrecer un producto o servicio percibido como único por los clientes, lo cual justifica un precio superior y permite crear lealtad de marca. La diferenciación puede lograrse a través de atributos como la calidad, la innovación, el diseño, el servicio al cliente o cualquier otro elemento que otorgue valor agregado. Para que esta estrategia sea exitosa, la organización debe sostener una inversión continua en investigación y desarrollo, comunicación efectiva y una gestión de marca coherente. (Porter, 2015)

Para sustentar la elección de estas estrategias, es fundamental aplicar herramientas de diagnóstico del entorno. El análisis PESTEL examina los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a la organización desde el macroentorno. Esta herramienta permite comprender las fuerzas externas que pueden representar oportunidades o amenazas, y facilita la adaptación de la empresa a los cambios estructurales del entorno. (Robbins & Coulter, 2018)

Desde el enfoque del microentorno, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de una industria. Las cinco fuerzas incluyen la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Analizar estas fuerzas ayuda a identificar barreras de entrada, márgenes de poder en la cadena de valor y posicionamientos estratégicos sostenibles. (Porter, 2015)

A nivel interno, el análisis FODA permite diagnosticar las fortalezas y debilidades propias de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Esta herramienta se vuelve aún más potente cuando se realiza un cruce estratégico, es decir, la combinación de variables internas y externas para generar estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades), defensivas (fortalezas + amenazas), de reorientación (debilidades + oportunidades) o de supervivencia (debilidades + amenazas). (Chiavenato, 2017) Además, La cadena de valor permite comprender las múltiples dimensiones que inciden en la competitividad afectan el rendimiento general. Promueve una visión sistémica del funcionamiento interno, al evidenciar cómo los eslabones están interrelacionados y cómo las mejoras en una actividad pueden impactar positivamente en otras. Esto permite tomar decisiones integrales, orientadas a reducir costos e incrementar el valor percibido por los clientes. Tal como sostiene Porter, esta herramienta resulta clave para diagnosticar la fuente de ventaja competitiva, ya que ayuda a identificar las actividades generadoras de valor y su influencia en el posicionamiento de la organización en el mercado. Su análisis identifica las actividades que agregan valor y facilita la detección de ineficiencias que pueden limitar el desempeño general de la empresa, permitiendo a los gestores implementar mejoras estratégicas orientadas a optimizar procesos, reducir costos y fortalecer la propuesta de valor frente a la competencia. (Porter, 2015)

En conclusión, el diseño de una estrategia organizacional robusta requiere una planificación consciente que integre objetivos claros, evaluación del contexto y selección de estrategias apropiadas. Las herramientas teóricas como la matriz de Ansoff, la estrategia de diferenciación, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el FODA cruzado y la cadena de valor permite comprender las múltiples dimensiones que inciden en la competitividad. De esta manera, las organizaciones pueden adoptar decisiones

fundamentadas que fortalezcan su posición en el mercado y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

Diagnóstico y discusión

El problema abordado en el presente caso está vinculado al estancamiento productivo de una unidad de negocio agropecuaria, cuya estructura operativa no ha experimentado cambios significativos en los últimos ciclos. Esta situación afecta su rentabilidad, limita su crecimiento y compromete su competitividad dentro de un mercado que se vuelve cada vez más dinámico y exigente. El principal desafío es la falta de una estrategia clara de expansión y de diferenciación que permita a la organización adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar sus capacidades internas para desarrollarse de manera sostenida.

La relevancia de este problema radica en su impacto directo sobre el rendimiento organizacional y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Ignorar esta situación implicaría mantener una estructura ineficiente, desaprovechar oportunidades emergentes y quedar rezagado frente a competidores más innovadores y adaptables. Además, la evolución del contexto externo marcado por la transformación tecnológica, la creciente exigencia en trazabilidad y sostenibilidad, y nuevas demandas de los consumidores, exige una respuesta estratégica que trascienda las prácticas tradicionales.

Vale la pena resolver este problema porque la organización cuenta con fortalezas internas valiosas que pueden convertirse en motores de cambio. Se destacan su experiencia operativa, el conocimiento técnico consolidado en las áreas de agricultura extensiva y lechera, y ciertos grados de integración vertical que permiten sinergias en la cadena productiva. Sin embargo, estas fortalezas deben ser potenciadas mediante una visión estratégica clara que impulse la innovación, profesionalice la gestión y eleve la capacidad de adaptación.

En función del análisis realizado, se considera pertinente adoptar una estrategia de crecimiento intensivo basada en el desarrollo de nuevos mercados. Esta elección responde a la necesidad de ampliar la escala operativa, diversificar fuentes de ingreso y superar la inercia del modelo actual. La incorporación de nuevas tierras de producción y el aumento

del rodeo lechero se perfilan como medidas claves para alcanzar estos objetivos, dado su impacto tanto en el volumen de producción como en la eficiencia global del sistema.

Simultáneamente, se propone complementar esta orientación con una estrategia competitiva de diferenciación, centrada en agregar valor a través de la calidad del producto, la innovación en los procesos y el compromiso ambiental. Esta estrategia no solo permite acceder a segmentos más exigentes del mercado, sino también generar lealtad de clientes y construir una imagen institucional sólida, alineada con los estándares actuales de sostenibilidad.

Ambas estrategias, crecimiento intensivo y diferenciación, se articulan de forma complementaria: mientras una expande el alcance comercial, la otra posiciona al producto y a la organización en niveles superiores de percepción y valor. En conjunto, configuran una respuesta estratégica integral al problema planteado, basada en la capitalización de fortalezas, la corrección de debilidades detectadas, y el aprovechamiento de oportunidades que surgen del entorno económico, tecnológico y social actual.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta

La finalidad de esta propuesta es revertir el estancamiento productivo que atraviesa actualmente la unidad de negocio La Tregua S.A., con el objetivo de mejorar su rendimiento operativo, y, en consecuencia, su rentabilidad. Esta transformación no solo apunta a optimizar los resultados propios de la unidad, sino también a impactar positivamente en el desempeño global del Grupo Meta, fortaleciendo su competitividad dentro del mercado agropecuario integrado.

El objetivo central consiste en incrementar la participación en los mercados tanto internos como externos, a través de una estrategia integral que combine crecimiento territorial, innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental. Para ello, el plan se inicia con la incorporación progresiva de nuevas tierras en arrendamiento, priorizando zonas con ventajas agroecológicas, acceso a infraestructura y conectividad logística. Esto permitirá ampliar la superficie sembrada con cultivos extensivos (soja, maíz y trigo), incrementando

tanto la producción destinada a comercialización como el abastecimiento interno para el sistema ganadero.

Simultáneamente, se proyecta un aumento del rodeo lechero mediante la compra de vacas en producción y la mejora del sistema dry-lot, con un enfoque en el bienestar animal, la trazabilidad sanitaria y la eficiencia nutricional. Estas acciones permitirán incrementar el volumen diario de leche, mejorar su calidad y acceder a condiciones comerciales más favorables.

El fortalecimiento de ambas líneas productivas estará respaldado por una fuerte inversión en tecnologías aplicadas, como sensores ambientales, balanzas inteligentes, ordeño automatizado, software de gestión y técnicas de agricultura de precisión. Estas herramientas posibilitarán una toma de decisiones basada en datos, optimizarán los procesos operativos y permitirán ofrecer productos diferenciados, certificados y trazables.

Además, se implementará un plan de capacitación continua orientado a la adopción de tecnologías, protocolos de calidad y buenas prácticas agropecuarias. El desarrollo del capital humano es considerado un eje estratégico para garantizar la correcta ejecución del proyecto, la apropiación de los nuevos recursos y la sostenibilidad de las mejoras incorporadas.

En conjunto, este plan de implementación busca posicionar a La Tregua S.A. como una unidad productiva moderna, eficiente y sustentable, alineada con las exigencias actuales del entorno competitivo y con los objetivos de largo plazo del Grupo Meta. Se espera como resultado una mejora sostenida en la rentabilidad global, una mayor competitividad frente a mercados exigentes y la consolidación de la unidad como modelo referencial en el ámbito de la agropecuaria integrada.

Objetivo General

Incrementar en un 50% la rentabilidad de la unidad de negocio respecto a 2025 para diciembre de 2030, mediante la optimización de la eficiencia productiva, la incorporación de nuevas unidades operativas y tecnológicas, y la expansión territorial, logrando así una mayor productividad en su industria de agricultura integrada.

Justificación:

El objetivo de incrementar en un 50 % la rentabilidad de la unidad de negocio respecto al año 2025 se fundamenta en la necesidad de superar el actual estancamiento operativo, mejorar el desempeño económico y fortalecer la competitividad de La Tregua S.A. en el marco de una industria agropecuaria integrada en constante evolución.

La estrategia se basa en tres pilares clave: la expansión territorial mediante el arrendamiento de nuevas hectáreas aptas para cultivos extensivos; la incorporación de tecnologías de precisión que optimicen los procesos agrícolas y ganaderos; y la integración de nuevas unidades operativas, acompañadas de un plan de capacitación continua para el personal, que permita sostener el crecimiento de la escala productiva. Estas acciones no solo permitirán aumentar los volúmenes de producción y mejorar la calidad de los productos, sino también reducir los costos unitarios, ampliar los márgenes de rentabilidad y generar valor agregado.

En conjunto, la implementación de esta estrategia está orientada a lograr una estructura productiva más eficiente, moderna y sostenible, que permita mejorar el rendimiento operativo de la unidad, asegurar su sostenibilidad económica y aportar al fortalecimiento general del Grupo Meta en el mediano y largo plazo.

Objetivos específicos

-Aumentar la capacidad operativa de la unidad productiva mediante el arrendamiento de 150 hectáreas nuevas destinadas a cultivos extensivos, la incorporación del 30 % adicional de vacas en ordeño respecto al stock de 2025, y la adquisición de maquinaria agrícola de alta eficiencia, todo hasta el 30 de junio de 2027.

Justificación: Este objetivo apunta a fortalecer la escala productiva de la unidad agropecuaria mediante tres acciones complementarias: ampliar la superficie cultivable en un 50 %, incrementar el plantel de vacas en ordeño un 30 % respecto a 2025 y modernizar el parque de maquinaria. Estas medidas permitirán aumentar la capacidad operativa, mejorar la eficiencia en el uso de recursos y avanzar hacia una producción más rentable y sostenible antes del 30 de junio de 2027.

-Lograr que el 100 % del sistema productivo funcione bajo tecnologías de precisión y prácticas sustentables, medido por la cobertura total de hectáreas tecnificadas, el uso de protocolos ambientales en todo el rodeo antes del 31 de diciembre de 2028.

Justificación: Este objetivo busca modernizar el sistema productivo mediante la adopción total de tecnologías de precisión y prácticas sustentables, mejorando así la eficiencia operativa, la trazabilidad y el cuidado ambiental. La tecnificación de las hectáreas agrícolas y la aplicación de protocolos en el tambo permitirán optimizar recursos, reducir costos y elevar la calidad de los productos. A su vez, la capacitación del personal garantizará una implementación efectiva. Esta transformación es clave para lograr una producción más rentable y alineada con las demandas actuales del mercado.

-Optimizar el nivel de eficiencia del personal operativo en el uso de maquinaria, tecnologías de precisión y buenas prácticas agropecuarias sostenibles al 100 %, medido mediante evaluaciones internas, para el 31 de diciembre de 2030.

Justificación: Este objetivo es fundamental para asegurar que todo el personal operativo domine y aplique de manera eficiente las herramientas y prácticas necesarias para optimizar el rendimiento productivo y minimizar el impacto ambiental. Alcanzar un nivel de eficiencia total en el uso de maquinaria y tecnologías de precisión, junto con la implementación de buenas prácticas agropecuarias sostenibles, permitirá aumentar la productividad, reducir costos operativos y contribuir al cumplimiento de normativas ambientales. La medición mediante evaluaciones internas garantiza un seguimiento riguroso y sistemático del desempeño, facilitando la identificación de áreas de mejora y asegurando que los estándares establecidos se mantengan en el tiempo. De este modo, se promueve un desarrollo agropecuario sostenible y competitivo, alineado con los objetivos estratégicos de la organización para el año 2030.

Planes de acción

El plan de acción constituye una herramienta operativa esencial para transformar los objetivos estratégicos en resultados concretos. En el marco del presente proyecto, el plan de acción detalla las tareas clave a ejecutar para alcanzar los tres objetivos específicos

vinculados al incremento de la escala productiva, la incorporación tecnológica y el fortalecimiento de la sostenibilidad en la unidad agropecuaria integrada.

Cada acción se estructura en función de metas anuales, asignación de recursos, responsables, plazos de ejecución y costos estimados. De este modo, se garantiza un seguimiento ordenado del avance, facilitando la toma de decisiones y la evaluación del desempeño. La implementación de estos planes considera criterios de eficiencia, viabilidad financiera y cuidado ambiental, pilares fundamentales para lograr un crecimiento sostenido hasta el año 2030.

Plan de acción 1 – Objetivo Específico 1:

Plan de acción 1								
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Área				
1.1	Diagnóstico de tierras y proyección agrícola	jul-25	ago-25	Producción – Administración	Mapas, GPS, visitas a campo	-	\$ 250.000	Evaluar zonas disponibles para arrendar con potencial productivo
1.2	Búsqueda y negociación de campos	ago-25	oct-25	Producción – Administración	Vehículo – Celular – Contratos	-	\$ 1.200.000	Negociación de contratos por 300 hectáreas
1.3	Firma de contratos de arrendamiento	nov-25	nov-25	Administración	Documentación legal – Oficina	Escribanía	\$ 300.000	Formalización legal de los arrendamientos
1.4	Arrendamiento de 150 hectáreas	nov-25	dic-30	Administración	Contrato	Inmobiliaria	\$ 60.000.000	Adquisición de 150 hectáreas (estimado \$400.000 por hectárea)
1.5	Compra de vacas para ampliación del tambo	jul-26	sep-26	Producción – Administración	Instalaciones del tambo – Transporte de animales	Proveedor ganadero	\$ 52.380.000	Adquisición de aproximadamente 90 vacas (estimando \$582.000 por unidad)
1.6	Adecuación de instalaciones para tambo	ago-26	oct-26	Mantenimiento – Producción	Corrales – Salas – Equipamiento	-	\$ 5.000.000	Adecuar infraestructura para recibir el aumento de animales
1.7	Evaluación de necesidades y cotización de maquinaria	oct-26	nov-26	Administración – Producción	Oficina – Internet – Vehículo	-	\$ 100.000	Relevar necesidades reales y evaluar propuestas técnicas
1.8	Compra de maquinaria agrícola de alta eficiencia	dic-26	feb-27	Producción – Administración	Tractor – Sembradora – Pulverizadora	Proveedor de maquinaria	\$ 120.000.000	Financiación con crédito bancario o leasing
1.9	Capacitación en uso de nueva maquinaria	feb-27	jun-27	Producción – Recursos Humanos	Espacio de capacitación – Manuales técnicos	Proveedor de maquinaria	\$ 500.000	Asegurar uso eficiente y correcto del equipamiento adquirido

Fuente: elaboración propia (2025).

Plan de acción 2 – Objetivo Específico 2

Plan de acción 2								
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Área				
2.1	Diagnóstico técnico de necesidades tecnológicas	ene-26	mar-26	Producción – Tecnología	Software – Planillas – Asesoramiento	Consultores externos	\$ 800.000	Evaluar nivel actual de adopción y brechas tecnológicas
2.2	Selección de tecnologías y elaboración del plan de implementación	abr-26	jun-26	Producción – Administración	Reuniones – Propuestas técnicas	Proveedores y asesores	\$ 1.200.000	Incluir equipamiento para agricultura y tambo
2.3	Compra de tecnología de precisión (sensores, GPS, controladores)	jul-26	dic-26	Administración – Producción	Equipos electrónicos – Software – Licencias	Proveedores especializados	\$ 15.000.000	Fase 1 de implementación en el 50 % del sistema productivo (promedio de cotizaciones de mercado)
2.4	Capacitación operativa en tecnologías de precisión	ene-27	mar-27	Recursos Humanos – Producción	Sala de capacitación – Material didáctico	Proveedores y consultoras	\$ 600.000	Asegurar la correcta aplicación de las nuevas herramientas
2.5	Ampliación al 100 % del sistema productivo	abr-27	dic-27	Producción – Tecnología	Infraestructura completa – Conectividad	-	\$ 10.000.000	Aplicación total en tambo y agricultura
2.6	Monitoreo de impacto y ajustes finales	ene-28	dic-28	Producción – Administración	Software de gestión – Informes técnicos	Consultoría externa	\$ 1.000.000	Ajustes en base a rendimiento y sostenibilidad alcanzada

Fuente: elaboración propia (2025).

Plan de acción 3 – Objetivo Específico 3

Plan de acción 3								
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Área				
3.1	Diagnóstico de competencias del personal	ene-29	feb-29	Recursos Humanos	Computadoras – Formularios digitales	-	\$ 250.000	Evaluar conocimientos actuales sobre tecnologías y manejo de equipos
3.2	Diseño del plan de formación	feb-29	mar-29	RRHH – Producción – Tecnología	Material didáctico – Sala de reuniones	Consultores pedagógicos	\$ 500.000	Adaptar contenidos a las necesidades y niveles del personal
3.3	Selección de plataforma de capacitación	mar-29	abr-29	Administración – Sistemas	Plataforma virtual – Soporte técnico	Educación IT / proveedor	\$ 300.000	Asegurar accesibilidad y soporte para los usuarios
3.4	Ejecución de capacitaciones teórico-prácticas	may-29	oct-29	Recursos Humanos – Producción	Aula – Maquinaria – Software de simulación	Institutos técnicos externos	\$ 1.000.000	Módulos sobre manejo de maquinaria, GPS, sustentabilidad y seguridad laboral
3.5	Evaluación de desempeño y nivel de aprendizaje	oct-29	nov-29	Recursos Humanos – Producción	Pruebas prácticas – Entrevistas	-	\$ 200.000	Ajustes en contenidos o refuerzo según resultados
3.6	Certificación y cierre del proceso	dic-29	dic-30	RRHH – Dirección	Certificados – Eventos de cierre	Educación IT	\$ 250.000	Reconocimiento formal y motivacional al cumplimiento del programa completo

Fuente: elaboración propia (2025).

INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	IMPORTE
Total de activo de la Tregua S.A. ajustado al 08/06/2025	\$ 84.826.160,87
ALQUILER DE 150 HA (VER PLAN DE ACCIÓN 1)	\$ 60.000.000,00
TOTAL:	\$ 144.826.160,87

Fuente: elaboración propia (2025). Datos ajustados por REM (Rendimiento de Expectativas de Mercados) a la fecha.

Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS - EMPRESA: "LA TREGUA"						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión Inicial	\$ 144.826.160,87	\$ -	\$ -			\$ -
Ingreso ajustados por REM		\$ 101.615.259	\$ 218.777.653	\$ 461.620.848	\$ 969.403.781	\$ 2.035.747.940
Ingresos Proyectados		111.776.785	262.533.184	600.107.102	1.357.165.293	3.053.621.910
TOTAL DE INGRESOS	\$ 144.826.161	\$ 111.776.785	\$ 262.533.184	\$ 600.107.102	\$ 1.357.165.293	\$ 3.053.621.910
EGRESOS						
Egresos Operativos	\$ 1.750.000	\$ 854.480.000	790.000.000	721.000.000	720.000.000	720.000.000
Gastos de Personal	-		\$ 1.100.000		\$ 2.375.000	\$ 125.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 1.750.000	\$ 854.480.000	\$ 791.100.000	\$ 721.000.000	\$ 722.375.000	\$ 720.125.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 143.076.161	-\$ 742.703.215	-\$ 528.566.816	-\$ 120.892.898	\$ 634.790.293	\$ 2.333.496.910
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-\$ 222.810.964	-\$ 158.570.045	-\$ 36.267.869	-\$ 190.437.088	-\$ 700.049.073
UTILIDAD NETA	143.076.161	-519.892.250	-369.996.771	-157.160.767	444.353.205	1.633.447.837
Flujo de fondo neto acumulado	143.076.161	-376.816.090	-746.812.861	-903.973.628	-459.620.422	1.173.827.415

Fuente: elaboración propia (2025).

(Ver porcentajes de REM Anexo 4).

(Ver detalle de cálculos del Flujo de Caja Anexo 5, Pág. 40)

Análisis de métricas financieras del proyecto.

VAN	-113.026.381
TIR	22,44%
ROI	810,51%
Tasa k (costo de capital)	30,5%

Fuente: Elaboración propia (2025). Se utilizó tasa K 30,5 correspondiente al Banco Nación. (Banco Central de la República Argentina. 2025).

El análisis financiero del proyecto de La Tregua S.A. permite evaluar su rentabilidad y viabilidad a partir del flujo de fondos proyectado para el período 2025 a 2030. Para ello, se utilizó una tasa de costo de capital del 30,5 %, tomada como referencia de la tasa publicada por el Banco de la Nación Argentina, que representa el rendimiento mínimo esperado por los inversores.

Con esta tasa, se calculó el Valor Actual Neto (VAN), que resultó ser negativo en – \$113.026.381. Este valor indica que, al descontar los flujos futuros proyectados a la tasa establecida, el proyecto no logra recuperar la inversión inicial ni generar valor financiero neto, lo cual representa una señal clara de no viabilidad económica bajo parámetros exigentes. A su vez, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), que fue del 22,44 %. Este resultado se encuentra por debajo del costo de capital utilizado (30,5 %), lo cual refuerza la conclusión de que el rendimiento proyectado no es suficiente para cubrir el costo de oportunidad del capital invertido.

Sin embargo, el análisis también contempló el Retorno sobre la Inversión (ROI), que fue del 810,51 %. Este valor refleja que el proyecto podría recuperar más de ocho veces la inversión inicial en términos contables. Si bien se trata de un resultado elevado, es importante señalar que el ROI no considera el valor del dinero en el tiempo ni los riesgos asociados, por lo que no puede utilizarse como único criterio de evaluación.

En resumen, si bien el proyecto muestra una rentabilidad alta en términos absolutos, representada por el ROI, los resultados del VAN negativo y la TIR inferior al costo de capital indican que no es financieramente viable en su estructura actual. Esto sugiere que, para mejorar su factibilidad económica, será necesario revisar y ajustar ciertos aspectos del proyecto, como

el cronograma de inversiones, la estructura de costos o la incorporación de fuentes de financiamiento más accesibles.

Conclusiones y recomendaciones

Realizado el análisis completo del macroentorno, microentorno, contexto interno y del mercado en el que opera la unidad de negocio La Tregua S.A., se concluye que la implementación del plan estratégico desarrollado representa una alternativa técnicamente viable, coherente con las necesidades actuales de la organización y adecuada frente a los desafíos del entorno agroindustrial. La propuesta se articula en torno a dos enfoques estratégicos principales: una estrategia de crecimiento intensivo, basada en la expansión territorial mediante el arrendamiento de nuevas hectáreas destinadas a cultivos extensivos y la incorporación de vacas en producción para fortalecer el sistema tambero; y una estrategia competitiva de diferenciación, orientada a la adopción de tecnologías de precisión, prácticas agropecuarias sustentables y la profesionalización de la gestión operativa.

La planificación fue diseñada a partir de las diferentes herramientas evaluadas anteriormente que permitieron una lectura integral del contexto y una identificación precisa de los factores clave que condicionan el desempeño de la unidad. Desde un enfoque técnico, la propuesta brinda soluciones concretas para superar el estancamiento productivo detectado, modernizar la estructura operativa y aumentar la competitividad de La Tregua S.A. dentro del Grupo Meta.

No obstante, el análisis financiero realizado refleja una serie de desafíos a considerar. El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) arrojó un resultado negativo y la Tasa Interna de Retorno (TIR), del 22,44 %, se encuentra por debajo del costo de capital establecido en 30,5 %, tomado como referencia a partir de las tasas de financiamiento del Banco de la Nación Argentina. En términos estrictamente financieros, estos resultados indicarían que el proyecto no sería viable bajo los parámetros tradicionales de evaluación de inversiones. Sin embargo, dichos indicadores deben interpretarse teniendo en cuenta los supuestos sobre los cuales se construyeron las proyecciones: un escenario macroeconómico volátil, elevados niveles de inflación, tasas de interés reales altas, precios de commodities conservadores y una estructura de inversión fuertemente concentrada en el primer año del plan. Bajo estas condiciones, los resultados financieros proyectados reflejan un comportamiento condicionado

por el contexto, que puede ser revertido mediante ajustes estratégicos adecuados, sin comprometer los lineamientos fundamentales de la propuesta elaborada.

En función de lo expuesto, se considera que el proyecto sigue siendo justificable, siempre que se apliquen medidas complementarias que permitan mejorar su rendimiento económico y financiero. En primer lugar, se recomienda reformular el esquema de inversión inicial, escalonando progresivamente la incorporación de maquinaria y tecnología, priorizando aquellos activos que generen impacto inmediato en la productividad. En segundo lugar, resulta fundamental gestionar el acceso a fuentes de financiamiento con tasas subsidiadas o de fomento, particularmente aquellas disponibles a nivel nacional o provincial para proyectos agropecuarios sustentables. Esta medida contribuiría a reducir significativamente el costo de capital y, en consecuencia, mejorar los indicadores financieros clave del proyecto. Asimismo, se sugiere optimizar los costos operativos a través de sinergias internas con otras unidades del Grupo Meta, mediante compras consolidadas, uso compartido de servicios logísticos, o integración de sistemas administrativos, lo cual permitiría generar economías de escala. También se recomienda revisar la estrategia comercial, orientando parte de la producción hacia nichos de mercado de mayor valor agregado, como leche certificada, carne sustentable o cultivos trazables, cuyas condiciones de venta mejoradas podrían incrementar los márgenes sin necesidad de ampliar la escala productiva. De forma complementaria, resulta clave considerar la revalorización patrimonial generada por la incorporación de activos fijos tecnológicamente avanzados, lo cual mejora la posición contable de la empresa y su perfil crediticio frente a instituciones financieras.

Finalmente, se plantea como recomendación estratégica explorar la diversificación productiva mediante sistemas complementarios, como la incorporación progresiva de ovinos o caprinos, que permitan desarrollar nuevos productos como quesos artesanales, leche de cabra o carne ovina. Esta línea de expansión representa una alternativa de bajo costo relativo, que podría ejecutarse con recursos e infraestructura ya disponibles, generando ingresos adicionales y ampliando la oferta de productos bajo un enfoque de producción integrada. A su vez, esta iniciativa se encuentra en sintonía con tendencias actuales del consumo, orientadas a productos saludables, regionales, gourmet y con trazabilidad certificada.

En conclusión, puede afirmarse que el proyecto diseñado para La Tregua S.A. es estratégicamente pertinente, técnicamente sólido y organizacionalmente consistente. Aunque presenta desafíos financieros bajo los supuestos actuales, su implementación resulta

recomendable siempre que se acompañe de una planificación financiera adecuada, una ejecución escalonada de las inversiones y una gestión eficiente de los recursos. El enfoque adoptado, centrado en la sostenibilidad productiva, la innovación tecnológica y el desarrollo humano, refuerza su valor a largo plazo. Por tanto, su puesta en marcha permitiría superar el estancamiento actual, incrementar la productividad, mejorar la rentabilidad y consolidar a La Tregua S.A. como una unidad agropecuaria moderna, competitiva y alineada con la visión integral del Grupo Meta.

Bibliografía

(Adecoagro. 2023). *Reporte integrado 2023*. Recuperado de <https://sustainability.adecoagro.com/wp-content/uploads/2024/05/Adecoagro-2023-Reporte-Integrado.pdf>

(ARCA. 2025). *ARCA agilizó el acceso al mercado de capitales para inversores del exterior*. Recuperado de <https://documento.errepar.com/actualidad/arca-agiliza-el-acceso-al-mercado-de-capitales-para-inversores-del-exterior-20250218100033527>

(Agrospray, 27 de marzo 2024). *Cambio climático y producción agrícola: la influencia del clima en los cultivos*. Recuperado de <https://agrospray.com.ar/blog/cambio-climatico/>

(Agrofy News 2025). *Precio de la Soja hoy*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/granos/precio-soja>

(Asociación de Productores Exportadores de Argentina, 18 de febrero 2025) *Informe Ganadero 2024*. Recuperado de <https://www.apea.org.ar/informe-ganadero-2024/>

(Banco Central de la República Argentina. 13 de abril 2025). *Cotización del dólar*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista.asp

(Banco Central de la República Argentina. 2025) *Comparador de tasas: Tasa Nominal Anual para colocaciones online a 30 días*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp

(Banco Central de la República Argentina. 2025). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

(Calderón, J. F. 2016). *Economía para no economistas*. Alfaomega

(Cámara de la industria y comercio de carnes y derivados de la República Argentina, diciembre 2024) *Informe económico mensual*. Recuperado de <https://cicra.com.ar/wp-content/uploads/2025/01/Inf-No-287b-2024-diciembre.pdf>

(Chiavenato, I. 2017). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.

(CNTA, 2025). *Comisión Nacional de Trabajo Agrario*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-74-2025-411809/texto>

(Código Alimentario Argentino. 2023). *Capítulo VIII: Productos Lácteos*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat-capitulo_viii_lacteosactualiz_2018-11.pdf

(CONICET. 2021). *Cuestionamientos al uso de agroquímicos en Argentina y el mundo*. Recuperado de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/222418/CONICET_Digital_Nro.5b94a625-89bd-41d9-ab9a-e49b40e0c23c_B.pdf?isAllowed=y&sequence=2

(Expoagro. 2025). *Drones: una tecnología que promete ventajas, pero adeuda regulaciones*. Recuperado de <https://www.expoagro.com.ar/drones-una-tecnologia-que-promete-ventajas-pero-adeuda-regulaciones/>

(Gobierno de Argentina. 2025). *Bitácora de gestión 2025: Reducción del gasto público y reorganización del Estado*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/bitacora-gestion-2025-02-10.pdf>

(Gobierno de Argentina. 15 de septiembre 2024). *El presidente Javier Milei presentó el Presupuesto 2025 en el Congreso de la Nación*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-javier-milei-presento-el-presupuesto-2025-en-el-congreso-de-la-nacion>

(Gobierno de Argentina. 26 de noviembre 2024). *Fin del impuesto PAIS a partir de noviembre 2024*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-elimina-el-pago-cuenta-del-impuesto-pais-para-importaciones>

(Gobierno de Argentina. 14 de agosto 2024). *Javier Milei: Vamos a rediseñar la forma de escribir el presupuesto para que Argentina deje de ser inviable*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/javier-milei-vamos-redisenar-la-forma-de-escribir-el-presupuesto-para-que-argentina-deje-de>

(Gobierno de Argentina. 27 de marzo 2025). *Luis Caputo anunció que Argentina acordó con el staff del FMI financiamiento por USD 20.000 millones*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/luis-caputo-anuncio-que-argentina-acordo-con-el-staff-del-fmi-financiamiento-por-usd-20000>

(Gobierno de Córdoba. 2025a). *Anuario económico y productivo de la provincia de Córdoba 2024*. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>

(Gobierno de Córdoba. 2025b). *Leyes Provinciales N.º 5799 y N.º 8095: Marco legal para la actividad lechera*. Recuperado de https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2013/07/130613_BOcba_1s.pdf

(Grupo Meta. 2025). *Informe institucional*. Recuperado de Universidad Siglo 21.

(Hill, C., & Jones, G. 2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Cengage Learning.

(Infocampo. 27 de septiembre 2024). *Comederos inteligentes y balanzas: una mejora clave para feedlots más eficientes*. Recuperado de <https://www.infocampo.com.ar/ganaderia-de-precision-en-la-tregua-los-terneros-valen-un-20-mas-gracias-al-uso-de-tecnologia/>

(Infocampo. 30 de mayo 2025). *Primera estimación de alquileres agrícolas: no aflojan y se mantienen al mismo nivel del año pasado*. Recuperado de <https://www.infocampo.com.ar/primera-estimacion-de-alquileres-agricolas-no-aflojan-y-se-mantienen-al-mismo-nivel-del-ano-pasado/>

(Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. 2025a). *Plan del Centro Regional Córdoba 2021–2025*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_accion_nacional_de_agro_y_cambio_climatico.pdf

(Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. 2025b). *El INTA impulsa la transformación tecnológica del agro*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inta-impulsa-la-transformacion-tecnologica-del-agro>

(Instituto Superior Politécnico Córdoba. 2025). *Tecnicatura Superior en Nuevas Tecnologías Aplicadas al Agro*. Recuperado de <https://www.ispc.edu.ar/landing-nuevas-tecnologias-aplicadas-al-agro/>

(Inteligencia Argentina. 2025). *Expoagro 2025: Tecnología, conectividad y digitalización revolucionan el Agro*. Recuperado de <https://inteligenciaargentina.ar/agro/expoagro-2025-tecnologia-conectividad-y-digitalizacion>

(Jobbágy, E. G., Nosetto, M. D., & Carrasco, L. O. 2021). *Impactos ambientales del uso intensivo del suelo en la región pampeana*. Instituto de Ecología Regional. Recuperado de https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Impactos_ambientales_uso_intensivo_suelo_pampeana.pdf

(Kotler, P., & Armstrong, G. 2017). *Fundamentos de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.

(La Voz del Interior. 17 de febrero 2024). *Cooperativas: El motor del crecimiento económico del interior*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cooperativas-el-motor-del-crecimiento-economico-del-interior/>

(Mercado Agroganadero S.A). *Evolución de precios promedios de categoría*
Recuperado de: <https://www.mercadoagroganadero.com.ar/dll/hacienda2.dll/hacigraf000016?LISTADO=NO&txtClase=5>

(Miller, D. 2011). *Tecnología y gestión en la producción agropecuaria*. Universidad Nacional de Córdoba.

(Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2025a). *Plan de Acción Nacional de Agro y Cambio Climático*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_accion_nacional_de_agro_y_cambio_climatico.pdf

(Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2025c). *Plan de Mediano Plazo 2021–2025*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019/01/pmp_-_plan_de_mediano_plazo.pdf

(Ministerio de Economía de la Nación. 15 de septiembre 2024). *Datos de exportaciones agrícolas: campaña 2024/2025*. Recuperado de <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2025/mensaje/mensaje2025.pdf>

(Ministerio de Economía de la Nación. 06 de agosto de 2024). *Resolución sobre reducción de retenciones a la exportación*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-elimina-derechos-de-exportacion-en-productos-agroindustriales-para-fortalecer>

(Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. 2025). *Informe sobre el mercado de trabajo agrario temporario*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/trabajo-presento-un-informe-junto-al-conicet-sobre-el-mercado-de-trabajo-agrario-temporario>

(Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. 10 de marzo 2025). *Informe mensual de estadísticas lecheras – marzo 2025*. Recuperado de <https://www.ocla.org.ar/noticias/32718687>

(Porter, M. E. 1996). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

(Porter, M. 2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ediciones Deusto.

(Robbins, S. P., & Coulter, M. 2018). *Administración (13ª ed.)*. Pearson Educación.

(Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca 2002). *Resolución 320/2002 – Programa Nacional de Política Lechera*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-320-2002-80484>

(Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2025). *Simplificación en comercio de fertilizantes*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-101-2025-409638/texto>

(SENASA. 2025). *Normas para exportación de productos agroalimentarios*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/323394/20250403>

(Vélez, C. 1997). *Gestión ambiental y producción lechera en sistemas pastoriles argentinos*. Editorial Agropecuaria.

Anexo

Anexo 1: Análisis FODA

A continuación, se realizará el análisis FODA el cual permite identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño actual. Este diagnóstico busca fundamentar una planificación estratégica que permita superar el estancamiento productivo detectado y potenciar su crecimiento sostenible.

Fortalezas

-Integra agricultura, tambo y feedlot, lo que permite eficiencia y menor riesgo.

-Gestión a cargo de los tres hermanos con formación técnica y administrativa.

-Incorporación de comederos inteligentes y balanzas automáticas en 2024.
(Infocampo, 2024)

-Vínculo directo con la empresa Cremac para la industrialización de la leche.

-Organización administrativa eficiente desde la sede del Grupo Meta en Sacanta.

Debilidades

-Limita inversiones a largo plazo y genera incertidumbre.

-Se mantienen las mismas hectáreas y rodeo lechero desde hace varios ciclos.

-Requiere más personal para ampliar operaciones.

-No posee marca propia ni acceso a mercados de valor agregado.

Oportunidades

-Mayor estabilidad macroeconómica prevista para 2025. (BCRA, 2025)

- Promoción de herramientas digitales y automatización desde el INTA: Impulsa políticas públicas para que los productores agropecuarios adopten tecnologías como sensores, agricultura de precisión y automatización. Esta iniciativa representa una oportunidad para modernizar procesos sin depender exclusivamente de recursos internos. (INTA, 2025)

-Aumento de la demanda de alimentos certificados y sustentables.

- Crecimiento potencial mediante nuevos contratos de alquiler, la disponibilidad externa de tierras en arrendamiento brinda una oportunidad concreta de expansión sin necesidad de grandes inversiones en propiedad. (Gobierno de Córdoba, 2025)

Amenazas

-Afecta los costos de insumos dolarizados. (BCRA, 2025)

-Riesgo de sequías y fenómenos extremos que impactan cultivos y ganadería.

-Retenciones y normativa compleja limitan la rentabilidad.

-Menor poder de negociación frente a industrias grandes y aparición de productos alternativos.

Diagnóstico FODA cruzado – Estrategias

Estrategias MAXI-MAXI (Fortalezas + Oportunidades): La Tregua S.A. puede aprovechar su diversificación productiva y equipo directivo capacitado para incorporar

nuevas tecnologías (INTA, 2025) y acceder a mercados que demandan alimentos con trazabilidad. Además, el contexto económico favorable (BCRA, 2025) abre la posibilidad de ampliar tierras arrendadas, potenciando su escala y eficiencia productiva.

Estrategias MAXI-MIN (Fortalezas + Amenazas): Las inversiones en tecnología y la gestión centralizada pueden ser clave para enfrentar la inflación, el aumento de insumos dolarizados y las inestabilidades fiscales o climáticas. A su vez, las relaciones comerciales estables, como las mantenidas con la industria láctea Cremac, funcionan como una defensa frente a la concentración industrial y la aparición de productos sustitutos. Esta estrategia permite sostener la rentabilidad en escenarios adversos, minimizar la exposición al riesgo externo y asegurar una salida constante para la producción, manteniendo la competitividad sin depender exclusivamente de condiciones externas favorables.

Estrategias MINI-MAXI (Debilidades + Oportunidades): La empresa puede revertir su estancamiento productivo mediante tecnología, financiamiento e incorporación de personal calificado. Además, el interés creciente por alimentos certificados y sustentables representa una oportunidad para posicionarse con identidad de marca y acceder a mercados de mayor valor.

Estrategias MINI-MIN (Debilidades + Amenazas): Frente a debilidades estructurales y amenazas externas, La Tregua S.A. debe aplicar una planificación flexible que reduzca la exposición al riesgo económico y climático. Diversificar cultivos y buscar alianzas para asegurar tierras arrendadas a largo plazo son claves para sostener su viabilidad.

Anexo 2: Plan de acción 1 (Precio arrendamiento rural, zona Valle de Anisacate, Córdoba precio por hectárea de campo)

Contrato de Arrendamiento				
Arrendador	Quintales de sojas X HA X año	Hectáreas arrendadas	Precio del quintal de soja	Costo total anual
Tierra Fertil Inmobiliaria Rural	12,5	150	\$ 400.000,00	\$ 720.000.000,00

Fuente: elaboración propia (2025). Datos originales, precio de soja (Agrofy News, 2025.)

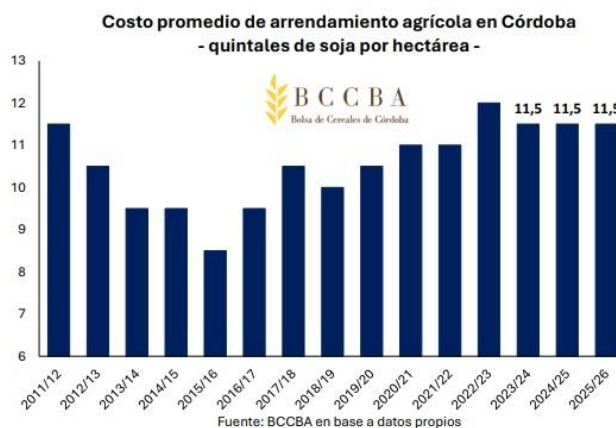
Anexo 3: Plan de acción 1 (Precio Vaca para tambo por kilo, precio por hectárea de campo)



Tabla N°1: Arrendamiento departamental en la provincia de Córdoba en qq/ha de soja, campaña 2025/26

DEPARTAMENTO	2025/26	MIN	MAX	RANGO
Calamuchita	10,0	10	10	0
Capital	11,5	11	12	1
Colón	12,5	10	14	4
General Roca	11,0	10	13	3
Gral. San Martín	12,5	10	15	5
Juárez Celman	12,0	10	15	5
Marcos Juárez	17,5	13	20	7
Pte. Roque Sáenz Peña	12,0	9,5	15	5,5
Río Cuarto	12,0	10	14	4
Río Primero	10,5	8	14	6
Río Seco	8,0	6	10	4
Río Segundo	11,5	9	15	6
San Justo	11,5	9	15	6
Santa María	10,5	10	11	1
Tercero Arriba	11,5	10	15	5
Totoral	11,0	10	12	2
Tulumba	10,0	10	10	0
Unión	15,5	12	18	6
PROMEDIO PROVINCIAL	11,5	6	20	14

Fuente: BCCBA en base a datos propios



Fuente: BCCBA en base a datos propios

Anexo 4: Flujo de caja – Relevamiento de Mercado

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - BCRA - Diciembre 2024												
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)												
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	

ANEXO 5: Detalle de cálculos del Flujo de Caja

LINK DE ACCESO:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zEhEPzx71_Y6HFt3RpAlm2nW1-nA12AP/edit?usp=sharing&ouid=116074046917490720758&rtpof=true&sd=true