

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Rentabilización de marca y productos Retail

AUTOR: GABRIEL MATIAS MEICHTRI

[MAYO 2.024]

Resumen

Este estudio se enfoca en la optimización de la rentabilidad de marcas y productos en una empresa agroindustrial, en respuesta a la adversidad climática experimentada en Argentina, particularmente en la provincia de Córdoba, durante los años 2022 y 2023. La sequía prolongada tuvo un impacto significativo en la producción de maní, materia prima crítica para la fabricación de productos retail. El incremento del costo del principal insumo en un 35% ejerció presión sobre la estructura de costos de la empresa, desafiando su rentabilidad.

El objetivo primordial de este trabajo consistió en cuantificar el impacto de dicho aumento de costos en la rentabilidad de la empresa y, a partir de ello, diseñar un plan integral para recuperar una rentabilidad del 30% sobre ventas. Este enfoque multifacético involucró un análisis profundo de áreas clave, que incluyeron la producción primaria, la producción industrial, las operaciones de compra, la gestión logística, investigación y desarrollo, y estrategias de marketing.

En resumen, este trabajo destaca la importancia crítica de la gestión de costos y la colaboración interdisciplinaria en el contexto de una crisis climática. Las evaluaciones periódicas y las reuniones semanales se han convertido en prácticas fundamentales para adaptarse a un entorno en constante cambio. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para proporcionar pautas a las organizaciones, permitiéndoles avanzar hacia sus objetivos, incluso en situaciones adversas, sin sacrificar la calidad de sus productos.

La contribución original de esta investigación radica en su enfoque holístico y en la demostración de la efectividad de la colaboración interdepartamental para mejorar la rentabilidad y la calidad del producto final. Las palabras clave que resumen este trabajo incluyen rentabilidad, sequía, gestión de costos, presupuesto, metas, revisión y plan de acción. Este estudio se basa en datos reales y en enfoques académicos rigurosos, proporcionando una hoja de ruta práctica para la gestión de crisis en el sector agroindustrial.

Índice

Hipótesis	4
Objetivos	4
Metodología.....	4
Marco teórico	7
Teoría general de Costos	8
FODA	10
Fortalezas y Debilidades en la Rentabilidad	10
Oportunidades y Amenazas en la Rentabilidad	10
Gestión de Costos	11
Análisis de Marca	11
Segmentación de Mercados y Comportamiento del Consumidor	12
Crecimiento del Mercado Manisero:	12
Posicionamiento y Competencia:	12
Análisis FODA	12
Investigación de Mercado y Comportamiento del Consumidor	13
Hábitos de Consumo y Preferencias	13
Relevamiento de información.....	15
Costo Variables	15
Acciones (Centros de Costos).....	15
Resultados / Productos	16
Información Numérica	16
Propuestas de intervención y barreras en su implementación	22
Solución planteada.....	24
Optimización de la mezcla de productos.....	25
Ajustes en los Precios y Estrategias de Ventas	27
Reducción Controlada de Gastos en Marketing	28
Optimización Logística y Reducción de Costos Operativos	29
Resultados de mejoras.....	31
Conclusión.....	33
Bibliografía	34
Anexos.....	35

Hipótesis

Las hipótesis que guiaron el proceso y sobre las cuales se trabajó son las siguientes:

- La rentabilidad del negocio puede recuperarse si y solo si todas las áreas se involucran en reducir costos.
- La investigación y desarrollo juegan un papel clave para la reducción de costos.
- La fortaleza de la marca permitirá aumentar precios y que no se retraiga la demanda.

Objetivos

Al finalizar el proyecto se esperan alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr identificar que áreas claves pueden generar una reducción de costos para que, acompañado de un plan de incremento de precios, se pueda alcanzar una rentabilidad del negocio cercana al 30%.

Metodología

El trabajo constará de tres grandes bloques a saber:

- 1) La primera parte consiste en enunciar un marco teórico soporte de la investigación donde se traten temas que serán aplicados a la situación particular de la empresa.
- 2) La segunda parte consiste en el análisis del caso en cuestión. Aunque por cuestiones de confidencialidad no se nombra la empresa, se hará un detalle exhaustivo de las tareas que se debieron llevar a cabo para ejecutar el proyecto.
- 3) La tercera parte del proyecto consiste en mostrar los resultados obtenidos consecuencia de las mejoras realizadas por cada una de las áreas involucradas.

Antes de adentrarse en el análisis de la situación es importante marcar algunas particularidades de la empresa.

Maní SA es una empresa familiar fundada en 1984, ubicada en General Cabrera, provincia de Córdoba que se dedica a la producción, selección, procesamiento y comercialización de maní. Además, en los últimos 10 años ha desarrollado su marca propia de productos retail denominada “Caso Maní”, la cual llega a toda Argentina y países limítrofes. En Maní SA trabajan más de 600 personas, dedicadas a llevar a cabo cada etapa productiva y de comercialización del maní.

Actualmente Maní SA es el segundo mayor exportador de maní de Argentina tanto en volumen, como en facturación. A nivel nacional se mantiene como el principal vendedor de maní elaborado y en una posición expectante dentro del mercado de los productos snacks.

Los productos comercializados se pueden dividir en 3 grandes líneas: maní confitería, maní blanchado y productos elaborados. A su vez, los elaborados pueden tener distintas versiones y estos, diferentes sabores y tamaños. Las líneas de productos elaborados que actualmente se comercializan bajo la marca “Caso Maní” son:

- Línea tostada
- Línea bañados
- Línea pasta
- Línea frita
- Línea saborizados

El presente trabajo se enfoca en la marca retail y sus productos dado que, el maní confitería y el maní blanchado son unidades que se comercializan a granel como materia prima de otras industrias destinado a exportación y no necesita una promoción de ventas tan precisa como un producto retail.

Actualmente, Maní S.A comercializa 80 mil TN de maní anuales, siendo 70 mil para mercado externo y 10 mil para mercado interno. A su vez, dentro del mercado interno, un 85% corresponde a productos elaborados (retail) y el resto, se comercializa a granel como maní confitería o blanchado.

Los productos retail satisfacen la necesidad de alimentarse, principalmente como alimento de colación entre comidas principales o como snacks. En ese sentido cabe destacar que, si bien el maní frito o tostado como snack representa el grueso del consumo, por lo general acompañado de una cerveza helada, la tendencia creciente en los últimos años está motivada por otros

subproductos y consumidores. De acuerdo con consultas realizadas a referentes del sector, se identifican dos tipos de usuarios que están empujando las ventas: el público fit o saludable que lo consume por sus propiedades nutricionales y, en particular, aquellos que hacen actividad física; y el canal gastronómico, como insumo para preparaciones de panadería, repostería y también platos gourmet.

Según expresa la web de Maní S.A la **misión** de la organización es:

“Nuestra misión es brindar productos de primera calidad que sean el resultado de un trabajo ordenado y una elaboración sustentable, que forme parte de la alimentación diaria de todos los hogares del mundo.”

La **visión** de la organización es:

“Nuestra visión es ser una empresa líder en el mercado agroindustrial mundial. Para eso, nos proponemos mantenernos en una organización eficiente, sustentable y dinámica.”

Tal cual surge de una lectura analítica de la misión y visión de la organización se puede inferir que se trata de una empresa que intenta posicionarse en el mercado a través de la calidad de sus productos y procesos. Esto se evidencia en la tecnología implementada desde la siembra y en el acompañamiento que se realiza al productor durante el cultivo del maní hasta que el grano ingresa a la planta para seleccionar, clasificar y superar las diversas pruebas que certifican y avalan la calidad.

Los años de trayectoria y conocimiento del mercado mundial del maní, así como la sostenibilidad en el tiempo de la organización y el desarrollo de su marca a nivel nacional muestran claramente que su visión es ser un actor principal en el mercado agroindustrial.

Por otra parte, la marca “Caso Maní” y su web destacan las palabras “Calidad”, “Encanto”, “Audacia” y “Versatilidad” como centro de sus acciones. A través de estas palabras la marca intenta destacar la búsqueda de una comunión entre un buen sabor (Calidad) y el complacer al consumidor (Encanto). Para lograrlo intenta innovar con nuevos sabores (Audacia), lo que se evidencia en un departamento de I&D que continuamente realiza pruebas de mejoras y desarrollos novedosos, y adaptarse a cambios en hábitos de consumo (Versatilidad) como se

muestra en la importancia que se da a productos que no contengan gluten, sean aptos para la cultura vegana y a la vez sean sabrosos y nutritivos.

Como expresa en su eslogan “Siempre es un buen momento” para Caso Maní, resumiendo un abanico de posibilidades de consumir sus productos y sus variedades a cualquier hora y lugar.

Marco teórico

Para adentrarnos en el proyecto y entender las medidas necesarias para restablecer la rentabilidad de la marca tras la sequía es esencial repasar algunos conceptos que proporcionen un contexto y un marco teórico. Estos conceptos, junto con los conocimientos y experiencias adquiridos durante la Especialización en Costos y Gestión de la Universidad de Buenos Aires, nos permitirán abordar de manera completa y multidisciplinaria el problema en cuestión.

La coordinación efectiva entre áreas clave de una empresa es fundamental para lograr sinergias y optimizar el control de costos. En la práctica, esto implica integrar procesos, información y objetivos entre departamentos como ventas, marketing, producción, logística y finanzas. Este alineamiento se manifiesta en la interacción continua entre estas áreas para coordinar estrategias y acciones que avancen en objetivos comerciales comunes. Sin embargo, en la realidad empresarial, la coordinación entre disciplinas clave puede encontrar diversos obstáculos que limitan su eficacia. Uno de los obstáculos más comunes es la falta de comunicación o información incompleta entre departamentos. Esta falta de comunicación puede generar baches de información, en los que cada disciplina opera de forma aislada, lo que dificulta la comprensión de los objetivos y la estrategia de una empresa a nivel global. Los conflictos de intereses también pueden ser una barrera importante para la coordinación interdepartamental. Cada departamento puede tener objetivos individuales que no necesariamente se alinean con los objetivos generales de la empresa. Esta divergencia en los objetivos puede crear tensión y dificultar la colaboración interfuncional. Para superar estos obstáculos, es importante implementar estrategias que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo entre departamentos. Una herramienta teórica relacionada es la teoría de la contingencia. Esto establece que no existe un enfoque de gestión único para todos y que las estrategias y prácticas deben adaptarse a las circunstancias específicas de la empresa y su entorno. En este sentido, es importante que la estrategia de coordinación sea flexible y capaz de adaptarse a las necesidades y dinámicas de la organización. La negociación entre las partes puede ser la clave para superar los

conflictos de intereses. En su libro *Getting to Yes*, autores como Fisher y Urey proponen un enfoque de negociación basado en principios que intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso para todas las partes involucradas. Este enfoque se centra en identificar intereses comunes y separar a las personas de los problemas, fomentando así la colaboración y resolviendo conflictos de manera constructiva. En la práctica, las empresas pueden celebrar reuniones interdisciplinarias periódicas, establecer sistemas de información integrados que permitan compartir datos relevantes entre disciplinas y fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración y la comunicación abierta. Reunir equipos interdisciplinarios para trabajar en proyectos específicos también puede fomentar la coordinación y el entendimiento entre disciplinas.

En resumen, la coordinación entre sectores clave requiere superar obstáculos como la falta de comunicación y los conflictos de intereses. El uso de estrategias flexibles y adaptables y enfoques de negociación colaborativa puede fomentar la colaboración interfuncional y ayudar a optimizar los costos y mejorar la rentabilidad dentro de su empresa.

Teoría general de Costos

En relación con ella (Cartier, 2008) afirma: La Teoría General de Costos debería concebirse como una “teoría descriptiva” que apunte a discernir qué se hace cuando se determinan costos en un contexto observable, y no a exponer cómo deberían idealmente calcularse los costos. Entendida como tal, es un modelo de observación que, basado en ciertos postulados, busca interpretar el conjunto de hechos de la realidad organizacional relacionados con el fenómeno de costo. De la misma surge claramente que el problema de los costos es, antes que nada, un problema económico. En este contexto, el Costo será “todo sacrificio económico inherente a una acción con vistas a la creación de valor” (Yardin, 2010). La utilidad de este concepto es tan amplia que permite darle tres lineamientos a la gestión de la información de los costos para la toma de decisiones estratégicas y operacionales:

- 1) utilización de un enfoque de costo-beneficio
- 2) alcances técnicos y de comportamiento
- 3) diferentes costos para distintos propósitos. (Horngren, 2012).

Este último lineamiento es el que extiende el alcance de la Teoría General de Costos a todo tipo de situaciones donde demuestren su capacidad de aportar valor y eficiencia a los usuarios

de acuerdo con sus objetivos (no sólo a cuestiones de producción). (Yardin, 2010) manifiesta en varias oportunidades que: El costo puede asumir distintas magnitudes económicas, es decir, distintos valores, según cuál sea el objetivo buscado en su determinación. Un costo puede servir de base para cotizar precios, para determinar resultados, para fijar tarifas, etc., de modo que existe una configuración de costo para cada decisión. A una actividad, un servicio, un producto, etc. puede ser atribuida una magnitud de costo distinta según cuál sea la finalidad a la que ese costo vaya a satisfacer. Este trabajo de investigación busca aportar valor desde la Teoría General de Costos a la gestión de los costos para identificar puntos críticos de los procesos y tomar medidas correctivas que afectaran a la organización como un todo, de manera transversal. Un costo no puede determinarse eficazmente si no se conoce en profundidad el proceso productivo y de soporte de donde surge el “objeto de costo”, es decir: (Lopez, 1983) El objeto de costo puede ser un segmento de la organización, desde el punto de vista estructural u operativo (sucursal, división, departamento, centro de costo, actividad) o desde el punto de vista productivo o comercial (lote de producción, proceso, territorio de ventas, línea de producto o producto) al que resulta práctico y significativo asignar costos. No necesariamente se refiere a un bien o servicio.

A continuación, describiremos cómo se clasifican los costos en relación al objeto de costeo: (Horngren, 2012)

- Los costos directos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico (eficiente en cuanto a costos).
- Los costos indirectos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos particular; sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico (eficiente en cuanto a costos). Desde esta óptica, los costos administrativos pueden identificarse como indirectos al objeto de costos (el costo de un producto o un servicio) o bien directos (los gastos de la función administrativa de una organización).

A su vez, los costos tienen comportamientos que siguen determinados parámetros lo que nos permite clasificarlos según lo siguiente: (Horngren, 2012) Un costo variable cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total. Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante cierto periodo de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total. Los costos se definen como

variables o fijos, con respecto a una actividad específica y durante un período de tiempo determinado. Los sistemas convencionales de cálculo de costos reparten y acumulan los costos en centros o secciones (llamados centros de costos). Dicho proceso se realiza en función de las unidades fabricadas por cada sector. Conforme las empresas se fueron volviendo más competitivas comenzaron a definir nuevas estrategias para incrementar el valor aportado a sus clientes. De esta manera, surgieron nuevos servicios para fidelizar a los clientes y hacer crecer sus negocios. El impacto en la gestión de los costos fue un incremento en la participación de los costos generales, en términos absolutos y relativos, en la composición de los costos de los productos y servicios. Los sistemas tradicionales ya no representaban una herramienta útil para la toma de decisiones, sino que distorsionaban los cálculos y presentan deficiencias al momento de una eficiente gestión, ya que no utilizan un criterio que tenga en cuenta a los factores que causan los costos.

FODA

La Matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que evalúa tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) de una organización. En el contexto de la rentabilidad, la Matriz FODA es esencial para la toma de decisiones empresariales.

Fortalezas y Debilidades en la Rentabilidad

La rentabilidad de una empresa se relaciona directamente con su capacidad para identificar y capitalizar sus fortalezas. Esto puede incluir una base de clientes sólida, una cadena de suministro eficiente, una marca fuerte, etc. Por otro lado, las debilidades, como altos costos de producción o ineficiencias en la gestión, pueden impactar negativamente en la rentabilidad. Según Porter (1985), las empresas deben aprovechar sus ventajas competitivas para aumentar la rentabilidad. Además, Kaplan y Norton (1992) sugieren que el análisis FODA puede ayudar a identificar áreas críticas para mejorar la rentabilidad.

Oportunidades y Amenazas en la Rentabilidad

La rentabilidad también se ve influenciada por factores externos, como las oportunidades y amenazas del mercado. Por ejemplo, una oportunidad puede ser la expansión a nuevos mercados, mientras que una amenaza podría ser la competencia agresiva.

A lo largo del proceso de análisis del problema, la matriz FODA cobra importancia para analizar las medidas a llevar adelante.

Gestión de Costos

Por último, como parte de la gestión de costos, autores como Horngren, Foster y Datar han desarrollado herramientas analíticas que les permiten comprender las estructuras de costos y la relación entre volumen, costo y beneficio. El análisis de costos, unidades y ganancias (CVU) es una herramienta esencial para comprender cómo los cambios en el volumen de producción, los precios de venta y los costos afectan la rentabilidad de una empresa. Además, autores como Kaplan y Norton introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral (BSC) como una herramienta para medir y gestionar el desempeño, incluyendo aspectos financieros y no financieros. La búsqueda de un control óptimo de costos requiere el uso de herramientas como el análisis marginal, que se enfoca en evaluar los costos y beneficios adicionales de cada unidad producida. Autores como Michael Porter se centran en la estrategia competitiva y sugieren que dos estrategias importantes que las empresas pueden seguir para obtener una posición ventajosa en el mercado son la diferenciación y el liderazgo en costos. En la práctica, la coordinación entre disciplinas clave implica la colaboración entre departamentos para identificar oportunidades de reducción de costos y mejora de procesos. Por ejemplo, la producción puede trabajar para agilizar los procesos, mientras que la logística puede buscar opciones de transporte más económicas. Los departamentos de marketing pueden gestionar la introducción de nuevos productos y ajustes de precios basándose en la investigación de la demanda para optimizar los ingresos y los costos.

En resumen, la coordinación efectiva entre áreas clave y el uso estratégico de herramientas de gestión son esenciales para optimizar los costos y aumentar la rentabilidad empresarial. La integración de las teorías y técnicas propuestas por diversos autores proporciona un marco sólido para alcanzar estos objetivos, permitiendo una gestión más eficiente orientada a resultados sostenibles a largo plazo.

Análisis de Marca

El análisis del mercado y la investigación de mercado proporcionan una visión completa del entorno en el que opera “Maní S.A” y, en particular, su marca Caso Maní. Vamos a construir un marco teórico sólido relacionado con estos hallazgos:

Segmentación de Mercados y Comportamiento del Consumidor

La segmentación del mercado se refiere a la división de un mercado en grupos de consumidores con características y necesidades similares. En este caso, se identifican varios segmentos de consumidores, como las grandes cadenas de supermercados, los distribuidores zonales, las tiendas de productos saludables y aquellos con intolerancia al gluten. El comportamiento del consumidor se ve influenciado por la calidad del producto, la percepción de salud y nutrición, y la elección de snacks. Esta segmentación y comportamiento del consumidor son fundamentales para la estrategia de marketing y la toma de decisiones.

Crecimiento del Mercado Manisero:

El crecimiento del complejo manisero en Argentina es un factor clave. Los datos de exportación demuestran la importancia del sector. Sin embargo, a pesar de la presencia de empresas nacionales, existe un enfoque creciente en el mercado local. Este crecimiento ofrece oportunidades y desafíos a “Maní S.A” y sus competidores, y se relaciona con la estrategia de mercado.

Posicionamiento y Competencia:

Caso Maní, como marca líder, se destaca en el mercado de maní retail y "untables alternativos". La competencia proviene de empresas como Pehuamar, Krachitos, Croppers y otras marcas regionales. En la categoría de pastas, la competencia incluye Nutella y varias marcas regionales. El posicionamiento de Caso Maní se basa en su calidad, publicidad a nivel nacional y una amplia red de distribución, lo que le brinda ventajas competitivas.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) proporciona una evaluación integral de la situación de “Maní S.A” y Caso Maní. Las fortalezas incluyen experiencia, calidad de los productos, capacidad financiera y ubicación estratégica. Las oportunidades se refieren al mercado en expansión y la creciente conciencia de los consumidores sobre la calidad nutricional. Las debilidades pueden incluir altos costos logísticos y falta de conocimiento del consumidor, mientras que las amenazas son la competencia, el contexto económico adverso y la disponibilidad de productos sustitutos. En la campaña agrícola del año 2022 se suma la sequía que afectó a la provincia de Córdoba generando una merma de rindes que incrementó costos y por lo tanto redujo márgenes.

Investigación de Mercado y Comportamiento del Consumidor

La investigación de mercado cuantitativa se centra en entender el comportamiento del consumidor y sus preferencias. Se identificó que los consumidores buscan productos de calidad nutricional y están dispuestos a considerar características como ingredientes saludables, bajo contenido de azúcar y grasa. También se destacó la disposición a consumir alimentos con alto valor nutricional.

Hábitos de Consumo y Preferencias

Los consumidores indicaron su preferencia por frutas, lácteos y frutos secos como los alimentos consumidos con mayor frecuencia. Además, la frecuencia del consumo de snacks sugiere una demanda constante en el mercado.

En resumen, el marco teórico basado en estos hallazgos proporciona una comprensión sólida del mercado y el comportamiento del consumidor. Esto puede servir como base para el desarrollo de estrategias de marketing, segmentación de mercado y la toma de decisiones en “Maní S.A” y la marca Caso Maní en el competitivo mercado de snacks y alimentos saludables.

La empresa analizada comercializa maní en distintas presentaciones y variedades, dada la gran cantidad de SKU se decidió analizar cinco de los productos de mayor volumen.

Estos productos son:

- Frito
- Pasta
- Maní Crocante

El primer paso es determinar el impacto que la sequía tuvo en estos productos. Claro está que cada uno tiene su proceso de fabricación particular, sin embargo, todos comparten un insumo fundamental y lógicamente es el maní.

La plantación del maní debe de comenzar cerca de octubre, es decir durante la primavera Argentina. La planta de maní debe de ser sembrada cuando el suelo tiene alrededor de 10° grados centígrados a una profundidad de 10 centímetros. La planta suele tardar hasta 140 días en madurar. El maní es una legumbre que se cosecha en otoño, suele tardar entre 120 días y 140 días para que, de sus frutos tan preciados, esto si no encuentra con heladas de por medio.

Argentina es uno de los principales productores a nivel mundial de maní y cuenta con la ventaja competitiva de hacerlo a contra estación del mundo, dado que es uno de los pocos países productores del hemisferio sur. Uno de los secretos de la calidad del maní no solamente se

encuentra en la siembra, en la calidad de los suelos, las variedades utilizadas, sino que también en la excelente cosecha que se realiza para obtener los mejores rendimientos posibles.

La situación de la cosecha en la provincia de Córdoba se tornó crítica dada la sequía. De acuerdo con cifras informadas por la Bolsa de Cereales de Córdoba, la producción en Córdoba, donde se produce el 90% del maní argentino fue de apenas 389.000 toneladas. Significa una caída interanual del 41%.

Los efectos de la sequía siguen impactaron en la campaña agrícola 2022/23. En este caso, el maní sufrió una caída interanual del 41% en su volumen cosechado.

De acuerdo con la entidad bursátil, en la provincia se sembraron 249.000 hectáreas, un retroceso de 15% con respecto al ciclo previo. Y con una baja en los rindes del 24%, hasta solo 29,9 quintales por hectárea (en caja sucio y húmedo) y 24 quintales en caja limpio y seco, un 27% menos que la campaña anterior.



A raíz de estas circunstancias, a comienzos del año 2.023 ya se conocía que el panorama no iba a ser bueno para el maní. Dada la menor producción general de maní y las pérdidas que ocasionó el fenómeno climático el costo de producción por hectárea llegó a 1.000 USD la tonelada. Esto es un 33% mayor que los 750 USD que se tenían en la campaña 21/22.

De esta manera desde las áreas de finanzas y costos de la compañía se debió agudizar el ingenio para mantener los márgenes de rentabilidad que tenía la marca Caso Maní antes de este incremento en costos.

A través del uso de herramientas de análisis marginal se determinaron los márgenes y precios y cantidades de equilibrio previas y posteriores al incremento. También se identificaron puntos críticos donde se podría optimizar y eficientizar la gestión de manera tal que se puedan reducir costos e incrementar precios con el objetivo de recuperar la rentabilidad hacia finales del año 2023.

Relevamiento de información

Tipos de factores y sus clasificaciones imprescindibles:

Costo Variables

- Materias Primas
- Packaging
- CIF

Acciones (Centros de Costos)

La empresa trabaja con centros de costos (CeCo) por áreas de trabajo. En este caso, se identifican los centros de costos relacionados a las líneas de producción de Pasta de Maní, Maní Frito y Maní Crocante. Estos se relacionan directamente con los productos que se analizan en el siguiente punto. Cada línea produce lotes de producción que se almacenan para su posterior carga a exportación o distribución en el mercado local.

Las líneas de producción del Maní Frito y del Maní Crocante comparten el último tramo del proceso, por lo que tienen la misma envasadora, lo que conlleva un tiempo necesario para modificar la matriz, rollos de etiquetas, calibrado de la maquinaria, y personal necesario para el control del empaquetado y limpieza de la maquinaria para evitar mezclas indeseadas.

Además, se detallan áreas de soporte como el área comercial, logística, marketing y de administración. En ellas se registran los costos fijos y variables del periodo y luego se redistribuyen al resto de las áreas teniendo en cuenta la cantidad de toneladas producidas. Los costos variables de cada producto corresponden a logística (varían según los km recorridos para la distribución) y comisiones de comercialización (corresponden a un porcentaje determinado de la facturación). Los costos fijos, tanto de administración y comercialización corresponden a sueldos y viáticos fijos. Mientras que, para logística, el componente fijo se refiere al alquiler del centro de almacenamiento en la provincia de Buenos Aires para atender de manera más rápida las necesidades de clientes del AMBA.

Código del centro	Nombre del centro	Relación con objeto de costo
PMK1000	PASTA DE MANÍ MK	Directo
PMK1010	MANÍ FRITO MK	Directo
PMK1020	MANÍ CROCANTE	Directo
ADM	Administración	Indirecto
LOG1000	Logística	Indirecto
CMR1000	Comercial	Indirecto

Resultados / Productos

Código Producto	Nombre del Producto
109050105	PASTA DE MANÍ MK NAT 12X485 GR
109010131	MANÍ FRITO MK 12X500 GR
109060108	MANÍ CROCANTE/JAPO PIZZA 6 X 80 GR

Información Numérica

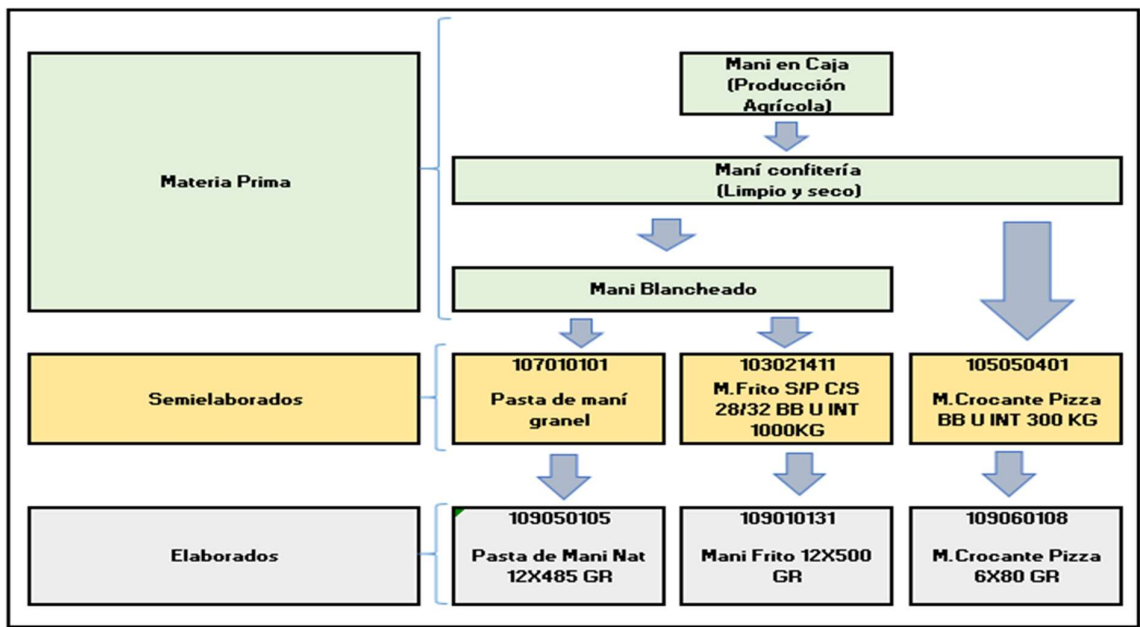
A continuación, se detallan los componentes para la confección de los productos finales detallados anteriormente describiendo los materiales, cantidad, precios unitarios y costos totales. La información provista se encuentra expresada en dólares estadounidenses por mes y por tonelada.

Material	Texto Breve	COSTO X TN	Precios de venta por tn	Total variables	Logísticos	Comerciales
109050105	PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	1.821	2300	8,00%	4,50%	3,50%
109010131	MANI FRITO MK 12X500 GR	1.592	2600	14,00%	12,00%	2,00%
109060108	MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	3.184	4500	13,80%	10,00%	3,80%

Los componentes fijos de Administración ascienden a 15 mil USD, contemplando como ya se dijo a los supervisores de toda la planta, encargados de compras y administrativos en general. La logística posee un componente variable que representa la porción del costo logístico que se traslada al precio. Esto depende de la ciudad a la que se quiera trasladar la mercadería, si se trata de un equipo completo (camión cargado en su totalidad) o bien si es una carga consolidada de varios clientes y destinos. También, influye la mercadería a transportar ya que los diferentes volúmenes que adquiere el cliente se combinan de diferentes formas. Por una cuestión de simplicidad se tomó una proporción del precio como costo logístico dado que está directamente vinculado con las cantidades vendidas. Además del componente variable en cada producto, existe un componente fijo de almacenes, camiones, mantenimiento y picking de 250.0000 USD. Los vendedores perciben un sueldo fijo que asciende a 50 mil dólares incluyendo cargas sociales y aportes más un variable detallado en la tabla anterior. En cuanto a marketing, el último año se destinaron 75.000 dólares a campañas publicitarias tercerizadas a una agencia. El mantenimiento preventivo de cada línea y la correspondiente amortización ascienden a 32 mil y 17 mil USD respectivamente.

Centro	Costos fijos		
Administración	15.000	Pasta	Frito/Crocante
Comercialización	50.000		
Logística	250.000		
Amortización	17.000		
Mantenimiento preventivo	32.000		
Marketing	20.000		
		5.000	12.000
		15.000	17.000

El siguiente esquema muestra de manera gráfica el proceso: primero la materia prima llega desde el campo, donde el maní se encuentra en su caja natural, luego se seca, se limpian cuerpos extraños y se le quita la cáscara. Ese maní confitería es utilizado para producir maní crocante de diferentes sabores: pizza, jamón y queso, o queso. También se puede blanchear el maní, es decir someterlo a una cocción donde se quite la cutícula que recubre el grano, para luego ser utilizado en la fabricación de pasta de maní o maní frito.



El costo de cada producto está formado por Packaging, CIF, mano de obra y el semielaborado. Este último se compone a su vez de materias primas, mano de obra y CIF. En el caso particular de la pasta de maní, la materia prima blanchada debe tostarse como paso previo.

De manera que, para producir una tonelada de pasta de maní, se necesitan 1.040 KG de maní blanchado, esta cantidad se ve disminuida por mermas de humedad que se pierde en la cocción. A su vez ese maní blanchado se debe tostar quedando un total de 990 KG. A ese maní tostado se le adicionan otros insumos como aceite, sal o estabilizantes y se llega al costo del semielaborado. Este producto intermedio se utiliza en el proceso final de elaboración de pasta.

Productos elaborados			Semielaborados			
Producto	Insumos	USD / tn		Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	Packaging	788,07	M.BLANCH SPLIT BB U INT 1250KG	0,85	1.040	841,44
	CIF	21,6				
	MO	81,19		Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
	Semielaborado	930,42	M.TOST S/PIEL SPLIT BB U INT 1000KG	0,841	990	832,96
	Total	1.821,3	CIF			10,60
			Mano de Obra			56,71
			Otros Insumos MP			30,15
			Total Semielaborado			930,42

Del mismo modo, para elaborar maní frito debemos partir desde un blanchado, en este caso entero, al cual se le adicionan otros insumos como aceite y sal para luego, llegar un semielaborado que se utiliza para elaborar el producto final fraccionado en envases de 500gr.

Productos elaborados			Semielaborados		
Producto	Insumos	USD / tn	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
MANI FRITO MK 12X500 GR	Packaging	424,76	0,950	1000	950,00
	CIF	27,16			44,80
	MO	76,5			8,00
	Semielaborado	1.063,14			60,00
	Total	1.591,6			1.062,80
			Total Semielaborado		

Para el caso del crocante partimos de un maní confitería crudo, al cual se le adicionan celulosa, sal, almidón entre otros para lograr un semielaborado que luego saborizar y fraccionar en el producto final.

Productos elaborados			Semielaborados		
Producto	Insumos	USD / tn	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	Packaging	1075,66	0,75	506	379,38
	CIF	101,84			15,44
	MO	166,57			53,18
	Semielaborado	1.839,68			1.391,68
	Total	3.183,8			1.839,68
			Total Semielaborado		

La problemática de la sequía generó que el maní en caja tal como sale del campo, que tenía un costo de 700 USD durante la campaña anterior, sufra un incremento en su costo, dada la menor producción y pasará a tener un costo de 950 USD por tonelada. A ese maní con cáscara se lo debe limpiar quitando cuerpos extraños y retirar la cáscara sin que el grano se dañe obteniendo de esta manera maní confitería (crudo). De esta forma el costo del maní confitería, usado para producir maní crocante que tenía un costo unitario de 0.75 USD por kg (750 USD/tn) pase a valer 1.000 USD por tonelada (1 USD = 1 kg). Esto impacta en toda la cadena productiva, ya que el maní blanchado, obtenido luego de la cocción, pase a costar 1.200 USD/TN o 1.100 USD/TN, dependiendo si es entero o partido respectivamente, cuando en 2.022 costaba 950 USD para el caso del entero mientras que 850 USD para el caso del Split o partido.



Maní en caja



Mani confitería



Mani Blancheado

Con esta situación, el costo de los productos semielaborados, y por lo tanto de los productos finales sufrieron incrementos, tal como se observa en las nuevas tablas de costos para cosecha 2.023.

Productos elaborados

Producto	Insumos	USD / tn
PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	Packaging	788,07
	CIF	21,6
	MO	81,19
	Semielaborado	1.175,49
	Total	2.066,4

Productos elaborados

Producto	Insumos	USD / tn
MANI FRITO MK 12X500 GR	Packaging	424,76
	CIF	27,16
	MO	76,5
	Semielaborado	1.312,80
	Total	1.841,2

Productos elaborados

Producto	Insumos	USD / tn
MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	Packaging	1075,66
	CIF	101,84
	MO	166,57
	Semielaborado	1.966,30
	Total	3.310,4

Semielaborados

	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
M.BLANCH SPLIT BB U INT 1250KG	1,1	1.040	1088,92

	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
M.TOST S/PIEL SPLIT BB U INT 1000KG	1,089	990	1.078,03
CIF			10,60
Mano de Obra			56,71
Otros Insumos MP			30,15
Total Semielaborado			1.175,49

Semielaborados

	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
M.BLANCH 28/32 BB U INT 1250KG	1,200	1000	1.200,00
CIF			44,80
Mano de Obra			8,00
Otros Insumos MP			60,00
Total Semielaborado			1.312,80

Semielaborados

	Costo Unitario	Cantidad con Mermas	USD / tn
M.CONFITERIA 40/50 BB U INT 1250KG	1	506	506
CIF			15,44
Mano de Obra			53,18
Otros Insumos MP			1.391,68
Total Semielaborado			1.966,30

De esta manera podemos decir que el incremento de costos fue entre un 4% y un 16% por tonelada, dependiendo de la materia prima a utilizar.

Costo por tonelada				
Producto	Cosecha 2.022	Cosecha 2.023	Variación	Var. %
PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	1.821,3	2.066,4	245,1	13%
MANI FRITO MK 12X500 GR	1.591,6	1.841,2	249,7	16%
MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	3.183,8	3.310,4	126,6	4%

La capacidad total mensual de la planta alcanza las 900 TN para Pasta y 800 TN para frito y crocante ya que comparten envasadora y el uso de la maquinaria y mano de obra para producir uno de ellos limita automáticamente la producción del otro.

Además, durante dos meses al año la planta se detiene para realizar mantenimiento y reparaciones, generalmente esto sucede los meses de marzo y abril, previos a la cosecha del maní para dejar la planta productiva en óptimas condiciones de recibir la nueva cosecha. Con lo explicado anteriormente se determina que existe una ociosidad anticipada de 83,33% y a su vez no existe ociosidad operativa debido a que la planta utiliza el 100% de su capacidad.

Si medimos la capacidad máxima en términos de los recursos escasos como son las horas hombre y las horas máquina, podemos determinar que para la pasta de maní contamos con una capacidad máxima de 4.500 HH y 900 HM, aunque para el nivel de actividad real la cifra es de 3.750 HH y 750 HM. Para el caso del maní frito y el maní crocante, observamos que, al compartir recursos, principalmente la envasadora y el personal, la capacidad máxima se calcula para el conjunto, debiendo comprobarse si existe una manera óptima de combinar los recursos. Luego, la capacidad real está calculada para cada producto teniendo en cuenta el nivel de ventas. Es importante recalcar el problema que representa para el crecimiento de la compañía la restricción de envasadoras generando un cuello de botella que limita la capacidad.

Es por eso que si se deducen 2 meses de producción se puede llegar a una capacidad operativa del 83% o 750 TN de pasta las cuales se venden en su totalidad tanto en mercado interno como externo. Por su parte, en el caso del maní frito y crocante, además de la parada, se contempla el tiempo de cambio de matrices, etiquetas y limpieza, que ronda en 32 días menos al año o el 9%, por lo que su capacidad operativa con ambos productos es de 74%. Hoy se utiliza en proporción a las ventas, 70% maní frito y 30% maní crocante.

Nombre del Producto	109050105	109010131	109060108
Codigo del producto	PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	MANI FRITO MK 12X500 GR	MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR
CAPACIDAD TOTAL (Mensual) TN	900,00	800,00	
NIVEL DE ACTIVIDAD			
Capacidad Maxima TN	900,00	800,00	
Capacidad Maxima HH	4.500,00	2024	
Capacidad Maxima HM	900	1.036,80	
% de Capacidad	83,33%	74,33%	
Nivel de Actividad Real en HH	3.750,00	1.290,43	214,08
Nivel de Actividad Real en HM	750,00	599,42	171,26
Nivel de Actividad Real TN	750,00		594,67
Ventas	750,00	416,27	178,40
Porcentaje de prod. en base a relación de ventas de productos con misma envasadora		70%	30%
Volumenes de Producción	750,00	416	178

Ya se relevaron los datos correspondientes a costos de cada producto y capacidades productivas de cada línea. El siguiente paso es comparar los resultados económicos obtenidos en el 2.022 y determinar la pérdida que representa para la empresa el incremento de costos durante la cosecha 2.023.

Durante 2.022 el beneficio neto de cada mes fue de 755 mil dólares (9.06 millones de USD al año), es decir un margen del 19% sobre ventas. En febrero de 2.023 las proyecciones de cosecha no eran alentadoras dado que las temperaturas extremas de enero sumado a las escasas lluvias generaron pérdidas de importantes superficies ya sea provocando la muerte de plantas como limitando su desarrollo. Las primeras proyecciones que se realizaron indicaban que, si se mantienen las mismas proyecciones de gastos y cantidades vendidas, con los nuevos costos de materias primas dados por la menor oferta de maní, generarían un resultado de 499.703 USD mensuales (5.9 millones USD anuales). Es decir, los beneficios disminuirían un 41%, sumado a que las ventas se realizan en pesos, dado que se trata de mercado interno, y por tanto la inflación del mercado argentino juega un papel preponderante generando pérdidas en términos reales.

Estado de resultados Situación Actual	109050105	109010131	109060108	TOTAL
	PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GF	MANI FRITO MK 12X500 GR	MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	
Precio de Venta	2.400	3.600	5.500	
Cantidad	750	416	178	
Total de Ventas	1.800.000	1.498.560	981.200	4.279.760
Costos Variables Total	1.509.959	872.336	703.387	3.085.682
Costos Variables de producción (Unitc	1.821	1.592	3.184	
Costos Variables de comercialización	192	504	759	
Contribucion Marginal	290.041	626.224	277.813	1.194.078
Contribucion Marginal Unitaria	387	1.504	1.557	1.245
Ponderación Cmg	24%	52%	23%	100%
Costos Fijos Especificos	20.000	20.300	8.700	49.000
Amortización	5000	8400	3600	
Mantenimiento preventivo	15.000	11.900	5.100	
Utilidad Neta 1	270.041	605.924	269.113	1.145.078
Costos Fijos Compartidos				390.000
Administración				15.000
Comercialización				50.000
Logística				250.000
Marketing				75.000
Utilidad Neta 2				755.078

Resultados Cosecha 2.022

Estado de resultados Situación Actual	109050105	109010131	109060108	TOTAL
	PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GF	MANI FRITO MK 12X500 GR	MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	
Precio de Venta	2.400	3.600	5.500	
Cantidad	750	416	178	
Total de Ventas	1.800.000	1.498.560	981.200	4.279.760
Costos Variables Total	1.693.700	976.410	725.947	3.396.057
Costos Variables de producción (Unitc	2.066	1.842	3.310	
Costos Variables de comercialización	192	504	759	
Contribucion Marginal	106.300	522.150	255.253	883.703
Contribucion Marginal Unitaria	142	1.254	1.431	1.171
Ponderación Cmg	12%	59%	29%	100%
Costos Fijos Especificos	20.000	20.300	8.700	49.000
Amortización	5000	8400	3600	
Mantenimiento preventivo	15.000	11.900	5.100	
Utilidad Neta 1	86.300	501.850	246.553	834.703
Costos Fijos Compartidos				390.000
Administración				15.000
Comercialización				50.000
Logística				250.000
Marketing				75.000
Utilidad Neta 2				444.703

Proyección Cosecha 2.023

Como se observa en el estado de resultados de la cosecha 2.022, así como en la proyección del estado de resultados, las finanzas de la empresa sufrirán un impacto negativo si no se toman las medidas correctivas necesarias. Es por eso que desde el área de planeamiento financiero en conjunto con el área de costos de la empresa se comenzó a trabajar en un plan de acción que permita recuperar la rentabilidad y optimizar cuestiones inherentes a ineficiencias del negocio.

Propuestas de intervención y barreras en su implementación

Para llevar esta tarea a la realidad se comenzó por reunir a las partes intervinientes, por un lado, se convocó a las áreas de ventas, marketing, logística y producción para desarrollar un plan de mejorar que permita optimizar la rentabilidad.

El proceso inicial de reunir a las áreas de ventas, marketing, logística y producción con el objetivo de desarrollar un plan para mejorar y optimizar la rentabilidad demuestra una iniciativa proactiva para abordar los desafíos financieros. Sin embargo, cada área presentó sus propias perspectivas y limitaciones al enfrentar la difícil tarea de optimizar la rentabilidad en un entorno desafiante.

El área de ventas expresó la dificultad de aumentar los precios de venta en términos reales, dado el contexto de devaluación y control de precios vigentes. Esto refleja una barrera significativa en la negociación, ya que el área de ventas se encuentra limitada para incrementar los precios, a pesar de la necesidad de mantener rentabilidad frente a la inflación. Es decir que el precio dólares no sufrirá cambios a lo largo de este año, sobre todo teniendo en cuenta que superar la inflación mensual ya representa un desafío por tratarse de un año electoral en que los programas de control de precios están a la orden del día impidiendo grandes aumentos.

En cuanto al área de logística, se enfocó en la necesidad de optimizar los centros de distribución y buscar alternativas de transporte más económicas. A pesar de ser una estrategia lógica para reducir costos operativos, puede enfrentar resistencia o limitaciones logísticas en su implementación, lo que representa una barrera práctica en la negociación.

El departamento de marketing, por su parte, brindó información de informes privados de Scen-tia Consulting que identificó una demanda máxima no satisfecha y propuso la posibilidad de desarrollar un nuevo mix de productos para atenderla.

Aunque esta propuesta ofrece una oportunidad para mejorar los ingresos, la reducción de gastos en campañas publicitarias, aunque necesaria para optimizar costos, genera discrepancias debido a la preocupación por mantener la presencia de la marca en un mercado competitivo. Esto no significa descuidar la presencia en el mercado, sino optimizar los recursos destinados a publicidad y promoción. La reducción temporal en gastos de marketing contribuirá a amortiguar la disminución en la rentabilidad, sin comprometer la visibilidad de la marca en el mercado.

En el entorno empresarial, la gestión de gastos, particularmente en el área de marketing, es crucial para la rentabilidad y sostenibilidad de una empresa. Sin embargo, la reducción de gastos en marketing generó tensiones significativas entre los agentes de marketing, que buscan construir y mantener una marca a largo plazo, y el área de finanzas, que ve al marketing como un gasto más que debe ser reducido ante situaciones adversas como la sequía o la mala cosecha. Esta dinámica planteó un desafío en el equilibrio entre las estrategias a largo plazo y las necesidades inmediatas de la empresa.

La inversión en marketing es fundamental para el desarrollo y la consolidación de una marca en el mercado. Durante años, los equipos de marketing han trabajado arduamente para construir una identidad de marca, generar conciencia y lealtad del cliente, y diferenciar la empresa de la competencia. Estas estrategias han requerido tiempo, esfuerzo y recursos financieros considerables para lograr su efectividad.

Sin embargo, las presiones financieras llevaron a los jefes de finanzas y a los directivos de la empresa a considerar la reducción o eliminación de los presupuestos de marketing ante esta situación puntual. Desde su perspectiva, el marketing fue visto como un gasto que debía ser recortado sin un impacto inmediato en las operaciones diarias.

Esta discrepancia de enfoques generó tensiones significativas en la empresa. Los agentes de marketing sintieron que la reducción de fondos comprometerá la imagen de marca y la relación con los clientes, lo que podría erosionar el trabajo arduo de años y tener consecuencias a largo plazo. Por otro lado, el equipo de finanzas manifestó que la prioridad en tiempos de dificultades financieras es garantizar la viabilidad inmediata de la empresa, sin considerar totalmente el impacto a largo plazo en la marca y la posición competitiva.

Abordar esta situación requirió un enfoque estratégico y equilibrado. Es fundamental que ambas partes comprendan la importancia del marketing como una inversión a largo plazo en lugar de un gasto puramente operativo. El marketing no solo impulsa las ventas actuales, sino que también crea una base sólida para el crecimiento futuro y la fidelidad del cliente.

La discusión entre agentes de marketing y jefes de finanzas fue constructiva y basada en datos concretos sobre el rendimiento de las estrategias de marketing en el pasado y su impacto en los resultados comerciales. Resultó crucial presentar casos de estudio, métricas y análisis de retorno de la inversión (ROI) que demuestran cómo las estrategias de marketing han

contribuido al crecimiento de la empresa, generando conciencia de marca, aumentando las ventas o mejorando la retención de clientes.

Además, ambas partes debieron trabajar en la identificación de áreas donde se puedan reducir costos en marketing de manera estratégica sin comprometer gravemente la estrategia a largo plazo. Esto implicó ajustes en ciertos canales publicitarios, optimización de presupuestos y reorientación de estrategias hacia enfoques más rentables sin sacrificar la esencia de la marca.

En última instancia, la gestión de la reducción de gastos en marketing debe ser una decisión colaborativa y equilibrada que considere tanto las necesidades inmediatas de la empresa como la preservación de la estrategia a largo plazo. La colaboración entre agentes de marketing y jefes de finanzas es esencial para encontrar soluciones que permitan mantener la integridad de la marca mientras se abordan las preocupaciones financieras de manera efectiva. En un entorno empresarial dinámico y desafiante, encontrar este equilibrio se convierte en una estrategia clave para la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa.

Estos obstáculos reflejan la complejidad inherente a la coordinación de áreas clave. La falta de comunicación entre departamentos y los conflictos de interés son desafíos reales que dificultan la colaboración efectiva entre áreas. Las diferencias en objetivos individuales pueden impedir la consecución de un punto común que beneficie a toda la empresa.

Para abordar estas barreras, es crucial adoptar estrategias flexibles y adaptativas que fomenten la colaboración entre áreas. La comunicación abierta y continua, así como el enfoque en objetivos comunes, son fundamentales para superar los conflictos de intereses. La negociación entre las partes, basada en principios de búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas, puede desempeñar un papel esencial en el equilibrio entre las distintas áreas, permitiendo alcanzar acuerdos que favorezcan la rentabilidad global de la empresa sin comprometer la posición en el mercado ni la eficiencia operativa.

Solución planteada

Considerando las propuestas de intervención de cada área y las barreras surgidas por medidas que podrían resultar antipáticas para otros sectores, se ha planteado desarrollar un conjunto de medidas estratégicas a lo largo del año 2023. Es importante resaltar que esta estrategia fue concebida durante los meses de enero y febrero, anticipándose al período de la cosecha, aunque se contaba con información precisa de los ingenieros agrónomos que señalaba una cosecha escasa y costosa.

- **Optimización de la Mezcla de Productos:** El área de marketing propuso aprovechar la demanda no atendida identificada en informes privados, enfocándose en la creación de un nuevo mix de productos. Esto permitirá ampliar la cartera de ofertas, respondiendo a la demanda no satisfecha y potenciando así los ingresos. Se aplican herramientas de análisis marginal para lograr un mix óptimo.
- **Ajustes en los Precios y Estrategias de Ventas:** Dado el contexto de control de precios y dificultad para aumentar los precios reales, el área de ventas sugiere realizar ajustes en los precios en pesos, acompañando la devaluación mensual. Esta estrategia busca

mantener la competitividad en el mercado interno sin comprometer excesivamente la rentabilidad.

- **Reducción Controlada de Gastos en Marketing:** A pesar de la posición lograda en el mercado de snacks a través de campañas publicitarias, se plantea una reducción temporal de gastos en marketing. Esta medida busca optimizar recursos destinados a publicidad y promoción sin descuidar la presencia en el mercado.
- **Optimización Logística y Reducción de Costos Operativos:** El área de logística enfatiza la necesidad de mejorar la eficiencia en los centros de distribución y buscar alternativas de transporte más económicas. Esto se dirige a contrarrestar parcialmente el aumento de costos de las materias primas y contribuir a reducir los costos operativos generales.

Es importante mencionar que la implementación de estas medidas estratégicas se fundamenta en un enfoque integral y colaborativo entre las áreas.

El equilibrio entre las estrategias propuestas se centrará en mantener un balance entre la preservación de la rentabilidad a corto plazo y la preservación de la imagen y posicionamiento de la marca a largo plazo. Esta estrategia, elaborada con anticipación a la cosecha, pero con información precisa sobre su escasez, busca enfrentar los desafíos venideros de manera proactiva y eficiente, adaptándose a un entorno cambiante y desafiante.

Optimización de la mezcla de productos

En el entorno empresarial actual, la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y análisis precisos es fundamental para el éxito de una organización. En este contexto, la determinación de la mezcla óptima de productos se convierte en un elemento crucial para maximizar la rentabilidad y la eficiencia operativa. En este caso, se explorará el uso de la programación lineal con Solver como herramienta para determinar la mezcla óptima en una situación específica, donde se consideran restricciones de demanda, horas de mano de obra disponibles y recursos escasos.

La herramienta de programación lineal, implementada a través de Solver, se ha convertido en un recurso valioso para abordar problemas complejos de optimización en el ámbito empresarial. En el caso planteado, se ha empleado esta herramienta para determinar la mezcla óptima de productos, considerando la información proporcionada por el área de marketing sobre la demanda máxima obtenida de estudios de mercado realizados por Scentia y el estudio de capacidades desarrollado por el área de costos.

Las restricciones fundamentales tenidas en cuenta para resolver este problema de optimización fueron:

- **Demanda Máxima de Productos:** Se estableció una demanda máxima mensual tanto para el producto frito (1.000 toneladas) como para el producto crocante (650 toneladas), basándose en los datos obtenidos del estudio de mercado.

- Disponibilidad de Horas Hombre y Horas Máquina: Se consideró el 74% de las horas totales disponibles, debido a un cambio en las matrices de capacidad. Por lo tanto, se limitó la cantidad de horas máquina (HM) y horas hombre (HH) disponibles a 1.504 HH/mes y 770 HM/mes, respectivamente.
- Requerimientos de Recursos Escasos por Producto: Para la toma de decisiones, se evaluaron los requerimientos de recursos escasos, HH y HM, por tonelada de producto. Para el frito, se necesitan 3,1 HH y 1,44 HM por tonelada, mientras que para el crocante se requieren 1,2 HH y 0,96 HM por tonelada.
- Además, se tuvo en cuenta la contribución marginal por tonelada de cada producto: 1.254 USD/TN para el frito y 1.431 USD/TN para el crocante. Este factor es crucial, ya que representa el aporte a la utilidad por cada unidad adicional producida de cada producto.

Al utilizar el enfoque de programación lineal con Solver, se buscó maximizar la contribución marginal total, considerando las limitaciones de recursos y demanda. Este método permitió identificar la combinación óptima de producción entre frito y crocante, maximizando los ingresos con las restricciones impuestas por la capacidad de recursos y la demanda del mercado.

En resumen, la utilización de la programación lineal con Solver para la determinación de la mezcla óptima de productos se ha mostrado como una herramienta efectiva en la toma de decisiones empresariales. La consideración de las restricciones de recursos y demanda, junto con la maximización de la contribución marginal, ofrece una aproximación cuantitativa y racional para abordar desafíos de optimización en la gestión de producción y recursos en una empresa.

El estado de resultados para esta alternativa, manteniendo todos los productos en el mercado, pero con una mejor combinación de recursos queda de la siguiente manera:

Estado de resultados Situación Actual	109050105 PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	109010131 MANI FRITO MK 12X500 GR	109060108 MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	TOTAL
Precio de Venta	2.400	3.600	5.500	
Cantidad	750	102	650	
Total de Ventas	1.800.000	366.720	3.575.000	5.741.720
Costos Variables Total	1.693.700	238.942	2.644.987	4.577.629
Costos Variables de producción (Unitario)	2.066	1.842	3.310	
Costos Variables de comercialización (Unitario)	192	504	759	
Contribucion Marginal	106.300	127.778	930.013	1.164.091
Contribucion Marginal Unitaria	142	1.254	1.431	1.294
Ponderación Cmg	9%	11%	80%	100%
Costos Fijos Específicos	20.000	3.929	25.071	49.000
Amortización	5.000	1.626	10.374	
Mantenimiento preventivo	15.000	2.303	14.697	
Utilidad Neta 1	86.300	123.849	904.942	1.115.091
Costos Fijos Compartidos				390.000
Administración				15.000
Comercialización				50.000
Logística				250.000
Marketing				75.000
Utilidad Neta 2				725.091

Proyección mensual Cos. 2023 Mix Óptimo

Aplicando esta mejora en la mezcla de productos y utilizando de manera más eficiente los recursos para aprovechar al máximo las capacidades disponibles se puede recuperar un alto porcentaje de la rentabilidad perdida por la sequía.

La situación planteada ofrece una perspectiva detallada sobre el impacto financiero que esta medida puede generar en el desempeño general de la empresa. Al considerar los datos proporcionados, es posible realizar un análisis minucioso sobre los valores y su repercusión en la rentabilidad y utilidad de la compañía.

Inicialmente, se observa que la utilidad neta mensual proyectada, en una situación original sin efectos de sequía, ascendía a 755 mil USD mensuales. Sin embargo, debido al impacto de la sequía, esta cifra disminuyó drásticamente a 499 mil USD. La implementación de la estrategia de modificación del mix de ventas permite recuperar parte de esta pérdida, elevando los beneficios a 725 mil USD mensuales, lo que representa una mejora significativa en comparación con la situación proyectada por efecto de la sequía.

Es importante destacar que, si bien los beneficios obtenidos después de la optimización del mix de ventas aún se encuentran un 4% por debajo de los beneficios objetivo originalmente establecidos, esta estrategia logra mitigar en gran medida el impacto negativo causado por la sequía. Se evidencia así que la modificación del mix de ventas actúa como un factor crucial para mejorar la rentabilidad, incluso en ausencia del evento desencadenante (la sequía).

Además, la caída del indicador de rentabilidad desde un 18% hasta un 12% de utilidad sobre ventas revela un cambio significativo en la eficiencia financiera de la empresa. A pesar de esta disminución, la aplicación de la estrategia demuestra ser una medida necesaria y estratégica para aumentar los beneficios globales de la empresa, enfatizando la importancia de ajustar el mix de ventas para mejorar la rentabilidad en condiciones tanto favorables como adversas.

En términos de gestión financiera, este análisis subraya la relevancia de la planificación estratégica y la capacidad de adaptación de la empresa frente a situaciones imprevistas como la sequía. Asimismo, demuestra que la optimización del mix de ventas no solo se justifica como una respuesta a la sequía, sino que es una acción necesaria para incrementar los beneficios en cualquier contexto operativo.

En conclusión, desde una perspectiva contable y de gestión financiera, la modificación del mix de ventas se revela como una estrategia esencial para mejorar la rentabilidad empresarial. Esta medida no solo contrarresta el impacto de eventos adversos como la sequía, sino que también constituye una decisión fundamental para aumentar los beneficios incluso en situaciones normales, evidenciando su relevancia para la dirección estratégica y el crecimiento sostenido de la empresa.

Ajustes en los Precios y Estrategias de Ventas

En el entorno empresarial dinámico y desafiante del año 2023, el área de ventas se enfrentó a dificultades considerables derivadas de un escenario inflacionario pronunciado y restricciones impuestas por programas de congelamiento de precios, especialmente durante períodos electorales clave. En esta situación, se desarrollaron estrategias y medidas específicas con el objetivo de ajustar los precios de venta en dólares, manteniendo el volumen de ventas y adaptándose a las condiciones económicas y políticas imperantes.

La inflación proyectada del 120% al 150% para el año 2023 imponía un desafío significativo para el área de ventas, ya que aumentar los precios reales en dólares sin comprometer el volumen de ventas resultaba complejo si hablamos de mercado interno y un mercado en pesos. La implementación de programas de congelamiento de precios en momentos estratégicos del año, particularmente en períodos electorales, agregó una capa adicional de dificultad, limitando la capacidad de ajustar los precios de manera flexible.

Ante estas condiciones, el área de ventas diseñó estrategias que implicaban un incremento gradual de precios, alineado con la devaluación de la moneda local y proyectando el comportamiento del tipo de cambio para anticiparse a períodos críticos de congelamiento de precios. El objetivo principal fue mantener los precios en dólares sin sacrificar el volumen de ventas, adaptándose a las restricciones del mercado.

Este enfoque estratégico se alinea con los resultados obtenidos tras el cálculo del mix óptimo de ventas, donde se buscaba maximizar la contribución marginal y, por ende, mejorar la rentabilidad de la empresa. La optimización del mix de productos permitió no solo compensar parcialmente las pérdidas proyectadas a causa de la sequía, sino también potenciar los beneficios en comparación con la situación inicial.

En el contexto de gestión financiera y planificación estratégica, estas medidas de ventas representan una respuesta inteligente y adaptable a las condiciones económicas desafiantes. La anticipación a la inflación y a los períodos críticos de congelamiento de precios, junto con la adaptación al nuevo mix sugerido, refleja un enfoque proactivo por parte del área de ventas para mantener la rentabilidad en un entorno volátil y complejo.

Esta acción se alinea con los esfuerzos de optimización financiera y refleja la capacidad de la empresa para ajustarse a situaciones adversas, manteniendo un enfoque orientado a la rentabilidad y el crecimiento sostenible en el largo plazo.

Reducción Controlada de Gastos en Marketing

Teniendo en cuenta las barreras que representó el planteo de reducir los costos de marketing dada la posición lograda por la marca, se llegó a la conclusión que no era conveniente, sobre todo pensando en el largo plazo, quitar todo el presupuesto de marketing. Es por eso que ambas partes debieron ceder en su postura. Por parte de marketing debieron entender la situación crítica que planteaba la sequía y la dificultad para incrementar precios, sobre todo teniendo en cuenta que la estrategia de mantener estables los precios en dólares no es tarea sencilla y de desconocía con exactitud cuales iban a ser las medidas a lo largo del año que podían impedir mantener esos valores. Es por eso que el área debió aceptar una quita del 40% de su presupuesto, pasando de 75 mil dólares a 45 mil USD mensuales. Dada esta circunstancia el sector de marketing debió retirar la publicidad televisiva que era la más onerosa, manteniendo la pauta radial y su fuerte presencia en redes sociales. También intento promover la marca mediante su presencia en eventos como El Cruce(carrera que tiene como objetivo cruzar los Andes, uniendo Argentina y Chile en una distancia de más de 100 kms, divididos en 3 etapas). “Caso Maní” ofrece a los corredores de El Cruce productos que se adaptan a cada momento. Snacks para la carrera o para la vida en campamento, Energía en oasis en el recorrido y la mejor pasta de mani para arrancar un día de carrera con el desayuno más nutritivo.



El área de marketing se encontró ante un desafío considerable al enfrentar la propuesta de reducción presupuestaria, especialmente considerando la posición consolidada de la marca en el mercado. Tras un arduo proceso de negociación y entendimiento mutuo, se alcanzó una solución que permitió mantener una presencia estratégica de la marca, aunque con ajustes significativos en las estrategias de promoción y publicidad.

A pesar de la situación crítica generada por la sequía y la dificultad para incrementar precios, el área de marketing comprendió la necesidad de adaptarse a las restricciones presupuestarias impuestas por la empresa. Reconociendo la importancia de mantener una presencia activa en el mercado y la imposibilidad de eliminar por completo el presupuesto asignado, acordaron una reducción del 40% en el presupuesto, disminuyendo de 75 mil dólares a 45 mil USD mensuales.

Esta reducción presupuestaria conllevó a una reestructuración de las estrategias de marketing. Se optó por retirar la publicidad televisiva, una de las partidas más onerosas, conservando la presencia en medios radiales y una fuerte estrategia de marketing en redes sociales. Asimismo, se exploraron nuevas formas de promoción, buscando oportunidades alternativas para fortalecer la marca en el mercado.

Una de las iniciativas significativas fue la participación en eventos como El Cruce, una carrera que abarca la unión de Argentina y Chile, atravesando los Andes en una travesía de más de 100 kilómetros divididos en 3 etapas. Bajo el nombre "Caso Maní", la marca ofreció productos adaptados a las necesidades de los corredores durante la carrera. Desde snacks especialmente diseñados para la carrera hasta productos energéticos para los puntos de descanso, y la promoción de la mejor pasta de maní como parte de un desayuno nutritivo para los participantes.

Este enfoque estratégico permitió maximizar el impacto del presupuesto reducido, enfocándose en estrategias más selectivas y efectivas, adaptadas a las circunstancias cambiantes del mercado. Si bien la reducción presupuestaria planteó desafíos, el área de marketing demostró flexibilidad al reconfigurar sus estrategias para mantener una presencia relevante y efectiva, apostando por iniciativas innovadoras y eventos de alto perfil que reflejan los valores y calidad de la marca, aún con recursos limitados.

Optimización Logística y Reducción de Costos Operativos

La gestión logística en la distribución de productos a nivel nacional presenta desafíos y oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos en la cadena de suministro. La empresa despliega una estrategia diversificada de distribución, segmentando las zonas geográficas y adoptando diferentes modalidades logísticas para cada una de ellas.

Las zonas de distribución se dividen en seis áreas principales, cada una con un enfoque logístico específico. Las zonas 1 a 5 se gestionan con transporte propio y tercerizado, utilizando estrategias de picking en la planta de producción para preparar la mercancía. Por otro lado, la zona 6 se maneja con un sistema mixto de transporte propio y distribución tercerizada,

llevando los productos a un centro de distribución en Ituzaingó para luego realizar el picking y distribución final.

- Zona 1 : Córdoba - Tucumán - Rosario - Santiago del Estero En estas zonas se distribuye con camiones propios en el local de cada cliente
- Zona 2 : Cuyo . En este caso se distribuye a través de una empresa logística tercerizada.
- Zona 3: Litoral. (Tercerizada)
- Zona 4 NOA (Tercerizada)
- Zona 5 Patagonia (Tercerizada)
- Zona 6 Buenos Aires y CABA. (Flete propio y distribución Tercerizada)

Uno de los desafíos logísticos más significativos identificados es la coordinación para evitar fletes vacíos. La necesidad de diseñar rutas eficientes que aprovechen al máximo la capacidad de carga de los camiones se vuelve esencial para minimizar los costos operativos. Además, la gestión de carga de retorno es crucial para optimizar los viajes y evitar traslados en vacío.

El control de costos en la distribución ha sido limitado hasta el momento. La contratación del flete se basa en las facturas recibidas sin una revisión exhaustiva de los costos asociados. No obstante, se implementaron mejoras mediante la gestión de condiciones más favorables y la introducción de centros de almacenamiento en Córdoba. Esta estrategia permitió que los camiones propios viajen hacia este punto y desde allí se realice la distribución a zonas como el Litoral y el NOA a través de terceros contratados.

La reducción de costos lograda, alrededor del 10%, estuvo vinculada al mayor uso de flota propia en detrimento de la contratación de terceros. Esta medida resultó en un ahorro significativo y se establece como un objetivo clave para el próximo año. Reducir la dependencia de terceros en la distribución no solo mejorará los márgenes operativos, sino que también optimizará la satisfacción del cliente al garantizar una mayor flexibilidad y control sobre los procesos logísticos.

En este sentido, la optimización logística y la reducción de costos en la distribución emergen como áreas prioritarias para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado. La implementación de estrategias que promuevan una gestión más eficaz de rutas, un control más detallado de los costos y una mayor utilización de flota propia se presentan como pasos fundamentales para el éxito a largo plazo en la cadena de suministro y la satisfacción del cliente.

Resultados de mejoras

La empresa ha adoptado un enfoque estratégico y multifacético para afrontar los desafíos económicos y operativos, utilizando herramientas como la optimización de la mezcla de productos, ajustes en precios y estrategias de ventas, reducción controlada de gastos en marketing y mejoras logísticas.

La optimización de la mezcla de productos mediante herramientas cuantitativas como la programación lineal con Solver permitió recuperar una parte significativa de la rentabilidad perdida debido a la sequía. Aunque la rentabilidad no alcanzó los objetivos originales, esta estrategia se reveló necesaria para aumentar los beneficios incluso en condiciones normales de operación.

Los ajustes en precios y estrategias de ventas fueron cruciales para adaptarse a un entorno inflacionario y a restricciones de congelamiento de precios, manteniendo los precios en dólares y preservando la rentabilidad en un contexto desafiante.

La reducción controlada de gastos en marketing mostró una comprensión mutua entre el área de marketing y la dirección de la empresa, logrando mantener una presencia significativa en el mercado, aunque con ajustes significativos en las estrategias publicitarias.

Las mejoras logísticas, como la optimización de rutas y la reducción de la dependencia de terceros en la distribución, representaron un avance importante hacia la eficiencia operativa y la reducción de costos.

La convergencia de estas medidas estratégicas refleja una respuesta integral y proactiva de la empresa frente a desafíos económicos y operativos. Cada acción, desde la optimización de productos hasta la mejora logística, contribuye a mitigar los efectos de la sequía y otras restricciones, preservando la rentabilidad y adaptándose a un mercado cambiante.

La implementación coordinada de estas estrategias destaca la importancia de una gestión financiera y de costos eficiente y adaptable. Si bien cada área tuvo que ceder en ciertos aspectos, el resultado fue una adaptación exitosa a las circunstancias económicas adversas, manteniendo un equilibrio entre la reducción de costos, la preservación de la rentabilidad y la competitividad en el mercado.

En última instancia, la empresa ha demostrado flexibilidad, visión estratégica y capacidad de adaptación en su respuesta a desafíos imprevistos, sentando así una base sólida para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.

Después de implementar las propuestas de mejora, se realizó una proyección de estados financieros para reflejar el estado que se buscaba alcanzar tras las modificaciones. Esto llevó a un estado de resultados que exhibe una mezcla de productos óptima, manteniendo precios en dólares y enfrentando costos de producción más elevados debido a la sequía. Asimismo, se observa la reducción estratégica en el área de Marketing, disminuyendo sus gastos, y los ahorros significativos derivados de la optimización logística que redujo los costos a 225 millones de USD. En consecuencia, la unidad de negocio del mercado interno logró aumentar sus beneficios a 780 mil USD mensuales, un 3% más rentable que el año anterior. Este dato resalta positivamente, considerando el incremento en los costos de producción entre un 4% y un 16%. Esta gestión permitió mejorar los costos, generar ahorros y establecer mejoras que perdurarán en el futuro, sin afectar los puestos de trabajo de los colaboradores, siendo esto crucial en zonas altamente productivas donde muchas familias dependen de estas empresas.

Estado de resultados Situación Actual	109050105 PASTA DE MANI MK NAT 12X485 GR	109010131 MANI FRITO MK 12X500 GR	109060108 MANI CROCANTE/JAPO PIZZA 6X80 GR	TOTAL
Precio de Venta	2.400	3.600	5.500	
Cantidad	750	102	650	
Total de Ventas	1.800.000	366.720	3.575.000	5.741.720
Costos Variables Total	1.693.700	238.942	2.644.987	4.577.629
Costos Variables de producción (Unitario)	2.066	1.842	3.310	
Costos Variables de comercialización (Unitario)	192	504	759	
Contribucion Marginal	106.300	127.778	930.013	1.164.091
Contribucion Marginal Unitaria	142	1.254	1.431	1.294
Ponderación Cmg	9%	11%	80%	100%
Costos Fijos Específicos	20.000	3.929	25.071	49.000
Amortización	5.000	1.626	10.374	
Mantenimiento preventivo	15.000	2.303	14.697	
Utilidad Neta 1	86.300	123.849	904.942	1.115.091
Costos Fijos Compartidos				335.000
Administración				15.000
Comercialización				50.000
Logística				225.000
Marketing				45.000
Utilidad Neta 2				780.091

Las herramientas de gestión y análisis de costos adquiridas durante la Especialización en Costos, junto con la capacidad de tomar decisiones en situaciones críticas y la utilización de proyecciones financieras, han sido fundamentales para impulsar la rentabilidad de la empresa. Es esencial comprender que estas herramientas deben utilizarse en conjunto y adaptarse a un contexto económico y regional específico para obtener resultados óptimos.

En resumen, la combinación de estrategias implementadas ha permitido a la empresa reaccionar de manera proactiva, adaptarse a los desafíos del entorno, y mejorar su rentabilidad. Esta conjunción de acciones refleja una visión integral y estratégica que sitúa a la empresa en un camino de crecimiento sostenible y éxito a largo plazo.

Conclusión

Durante el desarrollo de esta investigación sobre la rentabilización de marca y productos en una empresa agroindustrial, me enfrenté a un desafío significativo debido a la adversidad climática que impactó la producción de maní, un insumo crucial para la fabricación de productos retail de la marca Maní SA. La sequía prolongada en Argentina generó un aumento del costo del maní en un 35%, lo que puso a prueba la estructura de costos y rentabilidad de la empresa. Este escenario adverso me llevó a explorar estrategias innovadoras para mantener la rentabilidad y la calidad de los productos en un entorno desafiante, donde se debían realizar ajustes y mejoras, basadas en evidencia teórica y práctica y a la vez teniendo una calidad alta como premisa y un margen de tiempo limitado para actuar.

Mi principal objetivo fue cuantificar el impacto de este aumento de costos en la rentabilidad y diseñar un plan integral para recuperar una rentabilidad del 30% sobre ventas, target que la empresa establece para su unidad en comparación a lo que aporta otra unidad del negocio dedicada a productos similares, pero de exportación. Para lograr este objetivo, me sumergí en un análisis profundo de áreas clave como la producción primaria, la producción industrial, las operaciones de compra, la gestión logística, investigación y desarrollo, y estrategias de marketing. Esta investigación me permitió identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad de la empresa en medio de condiciones climáticas adversas.

Durante este proceso, aprendí que la colaboración entre áreas clave es esencial para optimizar costos y mejorar la rentabilidad. La comunicación abierta, las reuniones periódicas y la coordinación efectiva entre departamentos se convirtieron en prácticas fundamentales para adaptarme a un entorno en constante cambio. La importancia de la colaboración interdisciplinaria y la coordinación entre áreas se hizo evidente a medida que trabajaba en la identificación de estrategias para enfrentar desafíos financieros y mantener la calidad de los productos. Por otra parte, a medida que exploraba el marco teórico, me nutrí con herramientas como la Teoría General de Costos, el análisis de costos y el Cuadro de Mando Integral, que me brindaron una base sólida para abordar los problemas y buscar soluciones.

Una de aplicaciones más importantes que se trataron fue la importancia de la colaboración entre áreas clave de la empresa. Enfrentar desafíos financieros y operativos requiere que todos trabajen juntos, compartan información y objetivos comunes. Superar obstáculos como la falta de comunicación y los conflictos de intereses se convirtió en un desafío que nos llevó a buscar estrategias flexibles y adaptativas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

En resumen, mi investigación me permitió aplicar herramientas teóricas de manera práctica y encontrar soluciones a problemas reales en la empresa agroindustrial. La combinación de teoría y práctica me ayudó a identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad y la calidad de los productos, todo ello en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Las implicaciones de este estudio se reflejan en la importancia de la planificación estratégica y la capacidad de adaptación de la empresa frente a situaciones imprevistas. La optimización del mix de productos y la gestión eficiente de costos se revelaron como estrategias clave para mejorar la rentabilidad en contextos desafiantes. Además, la flexibilidad en la toma de decisiones y la colaboración interdisciplinaria fueron fundamentales para enfrentar con éxito los desafíos financieros que enfrenté y para mantener la competitividad en el mercado.

En cuanto a futuras líneas de investigación, considero que seguir explorando nuevas estrategias para mejorar la rentabilidad en el sector agroindustrial será crucial. La implementación de tecnologías innovadoras, el análisis continuo del comportamiento del consumidor y la evaluación constante de los procesos internos serán clave para mantener la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para proporcionar pautas a las organizaciones, permitiéndoles avanzar hacia sus objetivos, incluso en situaciones adversas, sin sacrificar la calidad de sus productos.

Bibliografía

- Cartier, J. (2008). Teoría General de Costos: Fundamentos y Aplicaciones. Editorial Económica.
- Horngren, C. (2012). Análisis de Costos y Unidades: Herramientas para la Toma de Decisiones. Editorial Contable.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Cuadro de Mando Integral: Perspectivas Financieras y No Financieras. Editorial Estratégica.

- Lopez, M. (1983). Gestión de Costos en la Organización: Enfoque Estructural y Operativo. Editorial de Gestión Empresarial.
- Yardin, A. (2010). Gestión de Costos: Enfoque de Costo-Beneficio. Editorial Financiera.

Anexos

- 1- Base de Datos con detalles de componentes de productos elaborados y semielaborados, así como sus cantidades
- 2- Mezcla óptima de productos: aplicación de SOLVER
- 3- Estado de Resultados de las distintas alternativas
- 4- Capacidades de planta