



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Administración

Investigación para Reporte de Caso
Empresa: GRUPO META S.A.
Unidad de Negocio: “La Tregua S.A.”

Autor: GODOY, Maria Alicia

2021

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación, se refiere a la Planificación Estratégica efectuada en la empresa “La Tregua S.A.”, dedicada a la actividad agropecuaria y tambera.

La Planificación estratégica persigue la finalidad de definir lo que se quiere lograr en un futuro, con una empresa más competitiva, satisfaciendo las necesidades y gustos del mercado meta. Para llegar a ello, se realizará un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, buscando nuevas oportunidades que podrán ser aprovechadas y neutralizando posibles amenazas que afectan al sector productivo en la actualidad.

Teniendo en cuenta el marco teórico, que da sustento al presente trabajo, se propone un plan de acción, acompañado de objetivos y metas a cumplir, que llevaran a la empresa a un proceso de reingeniería, dándole valor agregado a la producción primaria obtenida por la empresa en su periodo de producción, generando mayor rentabilidad, reducción de costos fijos y estando a la vanguardia de las nuevas tendencias en el mercado alimentario y de consumo.

Al final de este reporte, se aportarán conclusiones que servirán para mejorar el rumbo de la empresa “La Tregua S.A”.

Palabras claves: Planificación estratégica – Reingeniería – Estrategia – Rentabilidad – Huevos – Tambo - Agricultura.

ABSTRACT

This final graduation assignment refers to the strategic planning carried out in “La Tregua S.A.” company committed to the agriculture, livestock and dairy farm activity.

The strategic planning aims to define what they want to achieve in the future, with a more competitive company that fulfills the needs and tastes of the target market. In order to achieve that, a diagnosis of the internal and external situation of the company will be carried out looking for new opportunities and making good use of them and neutralizing possible threats affecting the productive sector nowadays.

Taking the theory into account that supports this assignment, an action plan is proposed together with goals and aims to be fulfilled that will take the company to a reengineering process. This will cause added value to the primary production obtained by the company in its production period, will also cause greater profitability, reduction in fixed costs and will be in the vanguard of new trends in the food and consumer market.

At the end of this report, a summing-up will contribute to improve the course of “La Tregua S.A.” company.

Key words: Strategic planning – Reengineering – Strategy – Profitability – Eggs – Dairy farm – Agriculture.

INDICE

- Introducción	5
- Antecedentes	7
- Analisis de Situación Externo.....	9
* Analisis del Macroentorno – PESTEL	9
* Analisis del Microentorno – 5 Fuerzas de PORTER	15
- Analisis de Situación Interno	18
* Cadena de valor	18
* Analisis de Mercado	21
- Marco Teorico	23
- Conclusiones Diagnosticas	29
- Plan de Implementación	32
*Objetivo general	33
*Objetivos especificos	33
* Alcance	33
* Recursos	34
- Plan de Acción	35
* Flujo de Caja	37
* Diagrama de Gantt	37
* Evaluacion de Implementación	37
- Conclusiones	39
- Recomendaciones	40
-Bibliografia	41

INTRODUCCION

El presente Reporte de Caso se realiza para la empresa GRUPO META S.A., en el marco de una petición de Planificación estratégica, para la unidad de negocio denominada: “La Tregua S.A.”, **con el objetivo de analizar su estrategia de negocio.**

La entidad fue creada en el año 2.019, siendo sus fundadores Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que se abocan cada uno al rubro que les apasiona, ya que la empresa consta de cuatro unidades de negocios bien diferenciadas y en la que cada uno de los integrantes puede desarrollar sus capacidades, cumpliendo un rol específico, pero siempre unidos por sus convicciones y valores.

Su objetivo es ser una gran familia empresaria, con máximo crecimiento, generando bienestar en la familia y en la comunidad en la que se desarrolla, gestionando inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos que permitan sustentabilidad a largo plazo. Su abuelo les sirvió de inspiración para que después de dos generaciones, fueran sus nietos quienes puedan continuar con la actividad que él iniciara.

La administración del Grupo Meta se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, donde se administra y centraliza toda la actividad económica, comercial y contable de la organización. José es el responsable de “La Tregua S.A.”; unidad de negocio que tiene dos áreas diferentes: el tambo y la agricultura. Su actividad agrícola se sustenta en el 100% de hectáreas arrendadas, no propias, logrando una superficie a trabajar de 900 hectáreas sembradas por la compañía, con cultivo de soja, maíz y trigo. Por otro lado, la actividad tampera se desarrolla con el sistema *Dry-lot*, con una explotación de 300 vacas en ordeño, en promedio, por año. En cuanto a los recursos humanos, “La Tregua S.A.”, cuenta con una planta permanente de 15 personas.

Ubicando a la empresa en el contexto mundial, Argentina es uno de los principales países exportadores del mundo, en la actividad agrícola, con una capacidad de producción actual que supera ampliamente los volúmenes requeridos para satisfacer la demanda interna y asumir el desafío de la exportación. El 46% de las exportaciones argentinas están generadas por la producción de granos y sus derivados, como harinas, aceites, biodiesel, entre otros; producto esto, de procesos de industrialización, que le agregan valor a la materia prima obtenida en el campo.

La lechería a nivel provincial, ubica a la provincia de Córdoba, como la segunda productora de leche del país, participando con el 34% de la producción total nacional. A pesar de ello, se ve fuertemente castigada por el Estado, con políticas de restricciones severas y bajo margen para el productor lechero, quien enfrenta varios problemas que retraen su crecimiento económico y productivo. Las características de la producción primaria de leche (los tambos) y el tamaño del mercado interno conforman obstáculos serios para el sector lácteo. Esto no hace otra cosa que dejar a la Argentina en un lugar marginal en la participación del mercado internacional.

Por ello, cuando se critica la eliminación de retenciones resulta necesario ver la importancia que tiene el campo y la agroindustria en la generación de divisas para el país.

La presente investigación intenta conocer y analizar el contexto de la empresa, a fin de poder brindar una nueva mirada al sector, a través de una planificación estratégica, intentando llevar a la empresa de la situación actual a la situación deseada, enfrentando la oportunidad de nuevos desafíos.

ANTECEDENTES

La industria láctea atraviesa una de las crisis más severas. Se advierte una caída en el consumo de algunos productos en el marco de la pandemia de coronavirus, que ronda un promedio del 23% y el aumento en los costos de algunos insumos, que duplicó a la inflación en el último año.

Así lo señaló el Centro de la Industria Lechera (CIL) en un comunicado de prensa en el que señaló que el sector está “frente a una de las crisis más graves de la historia”, y explicó que, “debido a la imposibilidad de trasladar la suba de costos, hay muchas empresas al borde del colapso por el quebranto de sus balances”

"Uno de los temas que impacta en la estructura de costos de los lácteos, es el precio de referencia de la leche pagado al productor. En el caso de productos como yogures y quesos, un costo que representa el 34% en la estructura, ha tenido una evolución desde el 2019 a la fecha del orden de 110%, frente a una variación del IPC (inflación) del 53,8%, así lo expresó el titular de CIL.

El consumo de yogures, postres y quesos alcanzó las 11,5 toneladas en mayo último, lo que representó una caída del 23,1% en comparación con el mismo mes del año pasado, destacó un relevamiento del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA).

Los indicadores que maneja la industria láctea muestran así que el mercado de los yogures bebibles cayó 25,7% en mayo respecto a abril y 8,3 % de marzo a abril pasado, cuando comenzó la emergencia sanitaria. Por su parte, la venta de postres lácteos mermó de abril a mayo 16,1%, en tanto que la de los quesos firmes cayó 21,3 en el mismo lapso.

El CIL destacó que, "más allá de un aparente pico de consumo durante los primeros días de la cuarentena, los números dan cuenta de un fuerte descenso en la venta de alimentos en general". Asimismo, puntualizó que "el resto de la cadena de valor se encuentra impactada por precios dolarizados que muchas veces toman de referencia la cotización de la divisa libre (dólar blue) como sucede con los insumos del packaging, tales como plásticos y cartón".

En la actualidad, el 64,3% de la producción se distribuye entre 33 empresas y ninguna de ellas tiene más del 15% en la producción local.

Según la OCLA, las empresas lácteas que encabezan el ranking de la leche producida en el país son **Mastellone y Saputo** con el 11,8% y 11,5% de participación, respectivamente. Luego, aparece otro grupo de empresas que, cada una de ellas, alcanza entre 4,9% y 2,2%, ubicándose en orden decreciente.

Según datos oficiales, la producción primaria de leche, pieza clave en la cadena de valor, viene observando una tendencia decreciente en los últimos años, ubicándose lejos del pico observado en 2015. Así es como la producción totalizó 10.343 millones de litros en 2019, mientras que la misma había alcanzado 12.061 millones en 2015, con lo cual sufrió una baja del 14,2% en cuatro años.

ANALISIS DE SITUACION EXTERNO

En Argentina, a diferencia de la mayoría de los países, existe “discriminación” contra el sector agropecuario, ya que en general, las políticas públicas han reducido los precios que reciben los agricultores y han incrementado los precios de los insumos que ellos adquieren. Por lo tanto, podemos anticipar que los ingresos agrícolas se han transferido tanto a los consumidores, a través de precios más bajos, como al gobierno, a través de más impuestos.

La importancia estratégica de la agricultura para la economía argentina justifica la atención especial brindada a las políticas agrícolas y a sus impactos. La agricultura corresponde al 7,5 por ciento del total del PIB (Banco Mundial, 2016), pero incrementa al 18-22 por ciento, si se incluyen las contribuciones indirectas de la cadena de valor del procesamiento de productos agrícolas. Los productos agrícolas y alimenticios representan el 60 por ciento del valor total de las exportaciones argentinas.

Históricamente, la producción agrícola argentina ha estado compuesta de aproximadamente un 50 por ciento de cultivos y un 50 por ciento de ganadería. Sin embargo, durante los últimos años, los cultivos han crecido más rápido y actualmente, representan entre el 60 y 70 por ciento del valor agregado agrícola.

A través de un análisis PESTEL, se analizará el contexto de “La Tregua S.A.” a fin de situarla en el escenario de nuestro país, conociendo las variables macroeconómicas que impactan en la toma de decisiones de la empresa y crean de alguna manera incertidumbre en quienes se desarrollan en este sector industrial.

Comenzaremos por el análisis político y económico, que nos darán una visión integral de la situación que atraviesa el país respecto a la actividad agropecuaria:

ANALISIS DEL MACROENTORNO:

- Análisis Político y Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En el año 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19.

Con una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por esta situación.

Se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales. Así, el gobierno implementó medidas para afrontar la crisis económica generada por la pandemia, generando un mayor gasto en salud; soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social; subvenciones para cubrir costos de sueldos, y préstamos subsidiados para actividades relacionadas con la construcción y el comercio; implementación de un control de precios de alimentos y suministros médicos, y garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocombustible, una especialidad del país, que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. El sector agrícola representa 6,08% del PIB, pero solo emplea a 0,087% de la población (cifras del Banco Mundial para 2019 y 2020). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial. En 2020, aunque todos los sectores económicos de Argentina se vieron afectados negativamente por la pandemia de COVID-19, el sector agrícola fue el menos afectado.

En la actualidad, la actividad lechera, también atraviesa un escenario económico que pone en riesgo este sector, al encontrarse con diversidad de variables que afectan a dicha producción de manera negativa provocando así una situación riesgosa si esto se prolonga en el tiempo. Entre las variables podemos mencionar: la caída sostenida de precios internacionales en productos lácteos, la disminución en la exportación, el aumento en los precios del combustible, la energía eléctrica y costos de producción. A su vez cabe destacar como variable importante la mala situación financiera que atraviesan los tambos.

Para evitar que esta situación de riesgo se extienda se podrían aplicar estrategias que permitan contener el proceso y resguardarlo para impedir el cierre de los mismos.

Desde diciembre de 2019, preside este país el Dr. Alberto Fernández. El reciente cambio en el mandato impactó en los diversos sectores de la economía, ya que se renovaron programas tales como Ahora 12 y Precios Cuidados, se anunciaron medidas para garantizar la producción, el trabajo y el abastecimiento de productos mediante nuevas líneas de financiamiento, se amplió el presupuesto para obra pública y el Programa de Recuperación Productiva, se anunciaron bonos para beneficiarios de AUH, planes sociales y jubilaciones y pensiones. (Casa Rosada, 2020).

El sector Agropecuario actualmente enfrenta diversos impuestos por parte del gobierno nacional, entre los que se puede mencionar el IVA con su lenta devolución a los productores, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los bienes personales.

A éstos deben sumarse los derechos de exportación más conocidos como retenciones y los Registros de Operaciones de Exportación (ROE), la herramienta de control de exportaciones de trigo que dificulta el comercio. Por parte del gobierno provincial, el sector debe enfrentar el impuesto a los ingresos brutos, impuesto a los sellos y tasas municipales de cada dependencia.

Desde el gobierno se promueve que la mejor y única manera de disminuir el impacto de las retenciones es agregando valor a la producción o diferenciando los productos, cuestión que genera mucha incertidumbre en los productores que arriesgan sus ganancias en un sector tan golpeado y agredido en la actualidad por las diversas presiones que el gobierno ejerce sobre el mismo y debido a las pocas políticas establecidas y claras para este sector, que no dan seguridad o brindan confianza a las empresas

La inflación es algo corriente en la actualidad que genera problemas en lo financiero y económico, no dando un escenario transparente y prometedor para quien ejerce la producción y pone en juego sus ingresos. Se debe tener en cuenta, que las empresas agrícolas para la compra de insumos y costos relacionados con las campañas de siembra, como agroquímicos, por ejemplo, son cotizados y presupuestados a valor dólar, lo que hace que a los productores les vaya más pesos para comprar los mismos productos y haciéndose más arriesgado el negocio agrícola, por el tipo de cambio y la inestabilidad que este país ofrece al sector.

En un trabajo preparado por los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA), a pedido de la Mesa de Enlace, indica que, en las últimas décadas, el sector que venía creciendo a tasas constantes, se ha estancado en los últimos años. Este comportamiento contrasta con el que se observa en los países limítrofes, que continuaron su proceso de crecimiento en producción agropecuaria.

La mesa de enlace vincula fuertemente el estancamiento agropecuario a las políticas económicas argentinas. (Acrea, 2020). *“Actualmente las políticas agropecuarias tienen como características más salientes la alta presión tributaria, las distorsiones comerciales y el creciente deterioro en la competitividad. De continuar estas dificultades el sueño de lograr el potencial no se verá cumplido”*. (Mesa de enlace, 2018).

- Análisis Social

Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%, comprometiendo el futuro de nuestro país.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos informó que para un hogar tipo 2 (compuesto por un varón, una mujer y dos menores), la Canasta Básica Total del mes de marzo de 2020 fue de \$41.994,86. Es decir, ese importe fue el necesario para superar el umbral de pobreza en el mes. (INDEC., 2020).

Otro punto importante a considerar, es que la población argentina aumentó un 11,24% aproximadamente en la última década, lo que deriva en mayor cantidad de consumidores a satisfacer, generando mayor demanda de alimentos, en un país rico en recursos, pero pobre en políticas económicas y fiscales, que no incentivan la inversión del sector privado, para generar nuevas fuentes de trabajo y así, mayores ingresos a la población. (INDEC., 2012)

- Análisis Tecnológico

La agricultura industrial en el mundo ha tenido transformaciones sin precedentes. Uno de los países donde más se ha implementado un cambio tecnológico y de escala productiva ha sido la Argentina. No caben dudas que en las dos últimas décadas, las transformaciones agrícolas, no sólo en la Argentina sino en una buena parte del mundo han generado un cambio tecnológico sin precedentes en lo agronómico, biotecnológico y económico sectorial.

Son significativas las variadas innovaciones tecnológicas que se han desarrollado para el sector agropecuario, logrando efectividad y buenos resultados en el manejo de la producción, reduciendo costos y aumentando la precisión en los procesos. Se puede mencionar la agricultura de precisión, nuevos métodos de curación de semillas y maquinaria especializada.

Si bien el cambio tecnológico en el agro argentino, se produjo a partir de la década de los años noventa con la llegada, no solo del paquete tecnológico, sino de una nueva lógica empresarial vinculada a la Siembra Directa, los impactos más importantes comienzan a darse más allá de la mitad de esa década con el ingreso de los cultivos genéticamente modificados, en especial las primeras sojas RR asociadas al herbicida glifosato y todo su manejo tecnológico asociado.

La transformación del sector se dio así en un periodo de menos de 5 años, donde toda la producción sojera pasó a ser transgénica, con crecientes volúmenes exportables.

- Análisis Ecológico

El aspecto ecológico ha cobrado fuerza en los últimos años, las fuertes presiones ecologistas han fomentado nuevas amenazas y oportunidades para el sector en el ámbito ecológico. Pueblos y ciudades del interior cordobés ya tiene normas propias para regular, con más restricciones que las que exige la ley provincial, las pulverizaciones con agroquímicos sobre campos pegados a áreas urbanas.

Sigue abierto el debate sobre una posible modificación de la ley provincial de agroquímicos. Las modificaciones propuestas apuntan a crear zonas de resguardo en áreas urbanas donde no se permitan fumigaciones. Esa distancia difiere según las propuestas entre los 200 y los 1.500 metros. Una ley de este tipo, perjudicaría en gran medida a aquellos productores que tienen sus campos pegados a los pueblos, ya que, sin la posibilidad de realizar pulverizaciones, deberían abandonar la siembra directa y perderían importantes porcentajes de rendimiento. Otra tendencia ecologista que está adquiriendo auge en el último tiempo, es la bonificación a los productores que hacen rotación y uso sustentable de los campos.

La agricultura es una de las actividades humanas que más intensamente ha transformado el paisaje mundial. Pero es necesaria. La población a alimentar es cada vez mayor, el mundo demanda alimentos, como vimos en el análisis anterior, y Argentina cuenta con los recursos para generarlo.

La pregunta clave es ¿Cómo hacer agricultura, sin impactar o reduciendo los impactos ambientales sobre el medio?

- **Análisis Legal**

Las principales leyes que regulan el funcionamiento del sector agropecuario son:

* **Ley 26727 del empleo rural**, las características particulares de trabajo que tiene el sector es lo que hace necesario una reglamentación especial.

* **Ley 9164 de uso de agroquímicos**. Es una ley provincial que regula y limita el uso de agroquímicos. Principalmente es lo referente a las pulverizaciones pegadas a los centros urbanos la ha cobrado importancia en los últimos años debido a las presiones ecologistas.

* Además se suman los requisitos y reglamentaciones impositivas de **AFIP** que afectan al sector y deben ser tenidos en cuenta en el modelo de negocios y la legislación laboral actual.

El análisis del macro entorno permite observar la influencia de las grandes variables socio-económicas, junto con las políticas y tecnológicas, pero dado que la empresa se inserta a su vez en un micro entorno, formado por sus proveedores, competidores, clientes y consumidores; se debe observar la relación que se da en ellos. A continuación, se utiliza la herramienta “Cinco fuerzas de Porter” para realizar dicho análisis:

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO:

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Sirviendo para determinar la competencia y rivalidad en la industria, observando oportunidades de inversión y rentabilidad, ayudando a entender que se debe maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

- Poder de negociación con los proveedores

Los insumos están disponibles con un gran número de **proveedores** a un mismo precio de mercado, lo que disminuye su poder de negociación. La oferta de insumos es amplia y con un bajo porcentaje de diferenciación, distinguiéndose principalmente por los servicios. Los precios se definen en el mercado por oferta y demanda.

Se puede hacer una distinción entre los proveedores conforme al insumo que proporcionan: semillas, combustible, líquidos o/y fertilizantes, servicios de contratista rural, arrendamientos, etc.

En el arrendamiento de tierras, la oferta es menor a la demanda circunstancia que les da cierto poder de negociación, aunque es importante destacar que este poder disminuyó con la salida de los pool de siembra del país.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que no significa que el del productor sea alto, ya que ambos están sujetos a las normas que establece el mercado en su conjunto.

- Poder de negociación con los clientes

Los **clientes** que dominan el sector son las grandes cerealeras o exportadoras, en el caso de la agricultura. Donde en la situación de la soja, las ventas son destinadas a la exportación y/o a operaciones de canje. Estas operaciones se realizan al precio de mercado vigente el día en que se pacta la venta. La demanda siempre es amplia, lo que le permite al productor colocar en el mercado toda su producción, aunque las variaciones en el precio le permiten cierto grado de especulación.

En el caso del maíz y el trigo, pueden darse operaciones con clientes más pequeños como molinos (mercado interno), existiendo mayor poder de negociación de los clientes en el mercado interno de trigo y maíz, que se posibilita por las restricciones a las exportaciones sobre estos granos. La imposibilidad de exportar la producción, genera

exceso de oferta en algunas épocas del año provocando la necesidad de conseguir cupos para vender la producción.

Las materias primas, productos básicos o commodities desde el punto de vista de la inversión no son una clase de activos que retornen un interés como un plazo fijo, son activos 100% de renta variable y que, en muchos casos, pueden ser más volátiles y peligrosos que muchas acciones, son productos que independientemente del lugar donde se obtienen o quién sea el productor, poseen características similares (uniformización); sus precios son determinados en un mercado específico, aunque el mismo bien con las mismas características pueden operarse en diversos mercados pero pueden cambiar las fechas de vencimiento de los contratos o su tamaño y pueden ser comprados o vendidos al mismo precio en cualquier lugar del mundo, ya que los mercados se arbitran rápidamente.

En cuanto a la actividad tambera, gran parte de la producción es entregada a grandes empresas lácteas para ser industrializadas. La lechería es una actividad de larga data en Argentina, y como el país en sí mismo, tiene una historia de recurrentes crisis y de baja rentabilidad del sector productivo. Esto tiene más relevancia si se toma en cuenta que el productor argentino es al que menos se le paga por litro de leche en comparación con nuestros principales competidores y países aledaños, como así también que ese precio que se le paga es el que más retrocedió en la medición interanual.

- Rivalidad entre competidores

El sector agrario se asemeja a una **competencia** perfecta, en donde existe la libre competencia. En este mercado, ni el productor ni el cliente tienen influencia sobre el precio de los granos y de la leche. En el sector agropecuario existe un elevado número de empresas, en su mayoría pequeños productores. Los productores zonales se caracterizan por ser muy similares en estructura y métodos de trabajo a la empresa bajo análisis existiendo un clima de colaboración y respeto mutuo entre los productores de la zona.

Estas características del sector hacen que el poder de negociación entre los competidores sea de muy bajo a nulo. La demanda es amplia, y a pesar de ser muchos los actores, todos pueden colocar su producción en el mercado a un mismo precio, lo que disminuye a niveles casi nulos la rivalidad entre los participantes. Particularmente en esta zona donde efectúa su actividad la empresa en estudio, la competencia suele darse por el arrendamiento de campos, ya que no hay mucha oferta de tierras aptas y con condiciones óptimas para la agricultura.

- Amenaza de productos sustitutos

Si bien existen productos que podrían ser **sustitutos** del trigo, el maíz o la soja, no representan una presión competitiva intensa, ya que actualmente no se encuentran disponibles con facilidad, ni tienen precios atractivos. La gente no los considera como sustitutos comparables ni mejores en términos de desempeño. Puede verse como un riesgo la aparición de sustitutos de algunos productos industriales que utilizan granos, como por ejemplo el etanol. Si éste fuese reemplazado por otro combustible, la demanda de maíz disminuiría en grandes cantidades perjudicando al mercado. Pero en general no existen productos sustitutos que presenten problemas para este sector.

Tampoco se considera un riesgo alto en el sector lechero, debido a que la leche es un producto único que no puede ser sustituido. Si bien existen diversidad de marcas y demás no existe un producto igual que pueda sustituirlo y considerarlo como amenaza a la producción.

- Amenaza de nuevos competidores

Los **nuevos competidores** se ven limitados ya que la barrera de entrada más compleja es los altos niveles de inversión en capital necesarios para obtener rentabilidad en el negocio. Se requiere cierta escala de producción para afrontar los riesgos del sector, los que se ven acrecentados por la cuestión climática, que escapa de las buenas prácticas de producción por parte del productor y son decisivas para el sector. Otra barrera importante es la cuestión impositiva, con grandes restricciones al sector y con políticas poco claras y estables que obligan al productor a replantarse la actividad agropecuaria.

La actualidad del sector lechero argentino se encuentra en un escenario donde la rentabilidad es escasa o nula con aumento en los costos y precios que no se ajustaron al nivel de la inflación.

“Tenemos un escenario actual donde ni la industria ni el productor están ganando plata; con una inflación que está en un 40%, los lácteos subieron solo un 20%, producto de precios máximos y cuidados. Lo que no entiende el sector es lo siguiente: el grueso de los insumos los paga en dólares que no maneja; otra parte la paga en pesos con una inflación que no maneja. Cuando quiere trasladar esos costos y quiere fijar el precio para compensarlo, aparece el Estado diciendo ‘no, de acá no pasa’. Eso no funciona. El sector esperaba y que sorpresivamente no ocurrió, es la quita de los derechos de exportación. Sería un elemento fundamental para un sector como este, que genera tanto empleo, que se los quiten”. (Jorge Giraudo, OCLA, 2020).

ANALISIS DE SITUACION INTERNO

La organización analizada en el presente instrumento incluye la actividad tambera y la actividad agropecuaria, desarrollada en la Localidad de Sacanta y El Arañado, Provincia de Córdoba. Por ello, se analizará la cadena de valor haciendo referencia a cada actividad en particular, a fin de lograr un mayor detalle por cada área.

Las empresas a menudo participan en cadenas de valor como una oportunidad para fomentar su competitividad mediante el acceso a nuevos mercados. La caracterización de la cadena, sus actores, la gobernanza, y la coordinación son factores imprescindibles para comprender su funcionamiento y evolución. Esto se acentúa en las cadenas de agro-alimentos, donde el producto comercializable puede ser un commodities cuyo factor determinante del comercio es el precio.

Cadena de Valor

Las cadenas lácteas vinculan a los protagonistas y actividades involucrados en la entrega de la leche y los productos lácteos, al consumidor final; con cada actividad, el producto aumenta de valor. Una cadena láctea puede abarcar la producción, transporte, procesamiento, envasado y almacenamiento de la leche. Estas actividades necesitan insumos, como financiación y materias primas, que se utilizan para añadir valor y para hacer llegar los productos lácteos a los consumidores. Cada participante en la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo.

En Argentina, la cadena láctea se compone casi en su totalidad de leche de origen de bovino y sus productos, siendo marginal la participación de leches de otras especies (oveja, cabra, búfala). El carácter altamente perecedero de la materia prima y de algunos de los productos elaborados; las distancias entre los centros de producción y de consumo; la creciente incorporación de infraestructura de transporte y logística; los procesos productivos diferenciados según líneas de productos; y las heterogeneidades en sus estructuras económicas primarias, industriales y comerciales constituyen características distintivas que condicionan la dinámica sectorial y la articulación entre agentes participantes en las diferentes etapas. La cadena láctea se divide, a grandes rasgos, en la producción primaria realizada en los tambos, la etapa industrial y finalmente la distribución y comercialización. Cabe mencionar que los aspectos de transporte y logísticos cobran especial relevancia, tanto en la distribución final como intermedia

(desde el tambo a la industria) por el carácter perecedero de los productos, por las distancias recorridas y por su rol en la canasta de consumo dentro del mercado local.

La comercialización de estos productos puede estar destinada al mercado interno, como es el caso del yogur o la leche fluida, o al mercado externo, como la leche en polvo. Los canales de comercialización más comunes se circunscriben a los canales mayoristas como centros de distribución, brokers y traders y minoristas de distintas escalas, desde hipermercados hasta almacenes barriales y negocios gourmet. La variedad de canales de comercialización le agrega a la cadena un nivel de complejidad cada vez mayor.

La cadena presenta un cierto grado de jerarquía, con fuerte predominio de grandes empresas oligopólicas en el sector industrial que son quienes marcan las reglas de juego de la industria: “No hay un ente regulador de los precios, lo fijan las grandes usinas, las que más leches recolectan en cada zona. Algunas suelen hablarlo entre ellas y bajan un precio para todas. Ese es un problema”, así lo expresan productores lácteos.

Otro factor que constituye hoy en día una problemática en la cadena, está dado por el margen que obtiene cada eslabón y su contribución a la generación de valor agregado. El margen de los productores tamberos actualmente es del 17% del precio final de comercialización, un valor irrisorio en comparación con otros países como Uruguay o Estados Unidos, donde la participación del productor sobre el precio final es de aproximadamente 30% y 53% respectivamente.

El principal producto que exporta Argentina es la leche en polvo. Aunque su participación también ha disminuido en los últimos 3 años, el país es el tercer exportador mundial, después de Nueva Zelanda y Estados Unidos, con el 4,15% de participación en 2015 (FAO, 2014). De acuerdo con los datos provistos por el Ministerio de Economía, las exportaciones de lácteos en Argentina ocupan el sexto puesto de exportaciones de origen agropecuario, representando un 3% del total, compitiendo con sectores muy competitivos como el aceitero y residuos y desperdicios de la industria agropecuaria.

Por otro lado, el proceso productivo de la agricultura se compone de tres instancias: siembra y cosecha de los cultivos, pulverizaciones, fertilizaciones y control de malezas y el transporte o flete de lo producido. Y por supuesto, el área de Administración, Gestión

y Comercialización, que se encarga de todas las demás tareas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa: trámites bancarios, liquidación de impuestos, cumplimiento de las regulaciones de AFIP, elaboración de las cartas de porte, CTG, ventas, compras, pagos a proveedores, etc.

Podemos determinar:

Actividades primarias:

- Abastecimiento: comprende la gestión de compra de semillas, fertilizantes, agroquímicos y demás insumos necesarios. Incluye la planificación y coordinación de entrega y traslado al campo tanto de insumos y maquinaria.

- Producción: comienza con la planificación de siembra meses previos a la fecha de siembra, se hace de forma rigurosa y muy racional, no dejando de lado ningún detalle ya que de ello depende la rentabilidad futura y bienestar del grupo de trabajo que depende de los ingresos de la empresa, posteriormente la siembra propiamente dicha, fertilización, pulverización y cosecha del grano.

- Distribución se incluyen costos y activos destinados al flete interno, almacenamiento del grano y flete en el momento de la venta para exportación.

- Venta: se incluyen aquí las actividades administrativas relacionadas con la venta del grano, atención al mercado para vender en el momento más conveniente, planificación de la venta, entre otras.

Actividades de apoyo

Administración General encargada de presupuestos, planificaciones, análisis de los resultados, liquidación de sueldos, impuestos, declaraciones juradas, pago a proveedores y cualquier gestión necesaria para llevar a cabo el desempeño desde lo administrativo y controlar resultados.

Mantenimiento: En esta actividad se incluyen todas las tareas pre-campaña, en donde se acondiciona la maquinaria para evitar desperfectos futuros, cambio de cuchillas, limpieza, lubricaciones, entre otros.

Tecnología e investigación de innovaciones: el sector agropecuario en los últimos tiempos a incorporado para su trabajo y desarrollo importantes tecnologías que eficientemente aportan valor para las tareas a desarrollar, **discriminadas en el balance respectivo, como actividades de inversión y compras de bienes de uso.**

Análisis de Mercado

La cadena láctea en Argentina y en el mundo está atravesando un momento de gran volatilidad. La caída en precios internacionales, la disminución en las exportaciones argentinas, pese a que es un país que se abastece y se encuentra entre los cinco primeros exportadores de leche en polvo en el mundo, y la falta de apoyo y de políticas estructurales al eslabón productor de la cadena, intensifican esta situación.

No se observa un nivel de integración “cooperativo” entre los eslabones de la cadena, principalmente entre productores e industrias, y en situaciones de vulnerabilidad económica como hoy en día esa debilidad se agrava aún más. La constante apreciación del margen y el valor agregado en cada eslabón en la cadena pone de manifiesto la necesidad de estudiarla con detenimiento y buscar alternativas de mejora.

En la actividad tambera, sobre todo, se observa la falta de personal idóneo, para realizar trabajos rurales y manejo de vacas lecheras, ya que es un trabajo intensivo que se desarrolla los siete días de la semana y los 365 días el año. El costo de litro de leche, es muy próximo a su precio de venta lo que hace que tenga bajo margen para el productor, con costos fijos muy altos.

Un aspecto económico central lo constituye la determinación de márgenes “óptimos” en cada eslabón de la producción en comparación con distintos países del mundo con niveles y costos de producción similares. Adicionalmente, los recursos humanos y el relevo generacional es una cuestión central que constituye una amenaza para el sector en los próximos años.

El avance y desarrollo del mercado agropecuario, dependerá de la forma en la cual el gobierno maneje los vaivenes económicos y políticos, en un contexto mundial cada vez más complicado. El mercado agropecuario se ve intervenido por las medidas adoptadas por el gobierno de turno, que no permiten políticas a largo plazo y no dan margen para una planificación sostenida.

Al margen de la actividad, se observa a la empresa inserta en un escenario cambiario, de altas tasas de interés, con baja oferta de créditos y acortamiento en los plazos de pagos a proveedores y servicios; por lo que estar endeudado en Argentina representa un problema grave para las empresas, que pueden llevarlas a la quiebra o perder parte de su capital.

Sumado a lo anterior, el bajo precio que se paga por el litro de leche afecta de manera considerable a la producción lechera en general, perjudicando al productor quien debe afrontar los aumentos constantes de los costos impositivos que sin duda perjudica su accionar, los costos mensuales como ser la luz, gas y costos de producción en general aumentan de manera considerable afectando claramente su labor. En la actualidad dicha actividad atraviesa un escenario económico que pone en riesgo este sector, al encontrarse con diversidad de variables que afectan a dicha producción de manera negativa provocando así una situación riesgosa si esto se prolonga en el tiempo, como así también la mala situación financiera que atraviesan los tambos.

En conclusión, surge la necesidad de plantearse nuevas estrategias y planes que posicionen a la empresa en una situación de estabilidad, con bajos costos laborales, bajos costos fijos, estructura mínima, poder de negociación con los proveedores, cuidando de no contraer pasivos que proporcionalmente hagan disminuir o poner en riesgo el activo empresarial.

Mantener, reducir o, hasta en algunos casos, abandonar la actividad, es la disyuntiva del productor lechero debido a la crisis por la que atraviesa el sector. Los mejores precios de los cultivos agrícolas y la sencillez operativa de éstos han hecho incrementar, en los últimos años, la superficie dedicada a esa actividad y en especial a la soja en zonas que tradicionalmente eran ganaderas. Esta sería una causa más que importante de la reducción y desaparición de un gran número de tambos.

MARCO TEORICO

*“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”
(Arthur Schopenhauer).*

A través del tiempo las organizaciones han tenido que enfrentar situaciones cambiantes, un mundo más globalizado y más competitivo, generando una evolución de los conceptos administrativos, como la planeación estratégica la cual inicialmente se basaba en el crecimiento del mercado, participación del mismo y del producto, los cuales eran posteriormente evaluados para determinar si permanecían o se eliminaban del mercado. Posteriormente se enfocaban en la posición del producto dentro de la industria, así como el atractivo del mercado; actualmente se centra en el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, como de las oportunidades y amenazas, es decir, se tiene en cuenta el ambiente tanto interno como externo de las empresas.

Peter Drucker define la **planeación estratégica**, como un proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. (Drucker 2010)

Existen razones de peso que inducen a afirmar que la planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.

Este proceso de planificación es vital actualmente, en contextos en donde los administradores no toman decisiones estratégicas en un vacío competitivo, sino que sus compañías compiten con otras en busca de clientes, en un proceso implacable en el que solo las más efectivas y eficientes ganan (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Los planes estratégicos suelen ser de largo plazo, direccionales y de un solo uso. Son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma. (Robbins y Coulter, 2014)

La planificación estratégica es entendida como adquirir, formular, utilizar conocimiento que nos permita identificar las diversas situaciones o circunstancias que afectan la organización, percibiendo aquellos escenarios esenciales del medio, e implementar las estrategias que permitan obtener ventajas competitivas, teniendo en cuenta una rápida adaptación al medio, a través de la apropiación de la cultura organizacional, la colaboración o participación por parte de cada uno de los integrantes de la empresa.

Se planea para: preparar estrategias; prevenir amenazas; obtener resultados vitales; actuar con mayor efectividad; ser líderes en el mercado; minimizar las incertidumbres; saber qué hacer. La planeación facilita la utilización eficiente y efectiva de los recursos con que cuenta la empresa, así como una mejora significativa de las actividades organizacionales. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Para que la planificación estratégica sea eficaz se debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe ir acompañada del pensamiento estratégico que incluye el diseño de una estructura de organización apropiada, un sistema eficaz de información para la administración, un sistema de elaboración de presupuestos para facilitar el logro de los objetivos estratégicos y un sistema de recompensas que apoye la estrategia.

De acuerdo a Hill, Jones, & Schilling, el **proceso de planeación estratégica**, se compone de cinco pasos:

- 1- Elegir la misión de la empresa y sus metas principales
- 2- Analizar el entorno competitivo externo de la empresa para detectar oportunidades y amenazas.
- 3 - Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades de esta.
- 4 - Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la empresa y corrijan sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con un modelo viable de negocio.
- 5 - Implementar las estrategias.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas o beneficios importantes, como:

- * Mejorar la coordinación de las actividades.
- * Identificar los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- * Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- * Minimizar las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- * Reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- * Mejorar la comunicación.
- * Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- * Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- * El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- * Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. ((*El plan estratégico en la práctica*, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La **estrategia empresarial** está enfocada en los pasos que deben realizarse para alcanzar los objetivos organizacionales y la planeación estratégica, nos encamina al diseño de la metodología para lograr esos objetivos, teniendo en cuenta una acción conjunta de todas las áreas de la empresa.

En épocas como las actuales, puede ser un momento perfecto para que una empresa se replantee su enfoque estratégico, innovando en la estrategia y/o en el modelo de negocio. Replantearse el negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado y de la empresa es un ejercicio de reflexión muy aconsejable cada cierto tiempo y que puede expandir, de forma notable, los horizontes de la actividad de una empresa, desdibujando límites que se habían ido marcando, probablemente, sin ser muy conscientes de ello. (*El plan estratégico en la práctica*, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La **estrategia** es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Consiste, por tanto, en el conjunto de decisiones, movimientos y enfoques que diseña la dirección de una empresa para obtener los resultados marcados como objetivos, adecuando los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. (*El plan estratégico en la práctica*, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Cuno Pümpin (1982) afirmaba: “*La historia, y sobre todo el estudio del arte de la guerra, nos enseña (para sorpresa nuestra) que son siempre los mismos principios estratégicos básicos los que conducen al éxito*”.

ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER

Las **estrategias competitivas** abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado. Michael E. Porter (1985), citado en Castro Monge (2010), expresaba que es imposible ser exitoso si se trata de satisfacer a todos, por lo que propuso que cada organización seleccione una estrategia que le aporte una ventaja competitiva frente a sus adversarios, a las cuales denominó “estrategias genéricas” y las clasificó en tres categorías:

*** Liderazgo en costes**

Esta opción estratégica basa su ventaja competitiva en unos costes más bajos que sus competidores. El objetivo estratégico es ganar cuota de mercado, llegando al máximo número de clientes posible. Para conseguir esta ventaja competitiva, deberá conseguir: que sus productos tengan los menos elementos superfluos posibles; continuas reducciones de costes de producción y de operaciones; y, en definitiva, reducir los costes todos los años en todas las áreas del negocio.

*** Diferenciación**

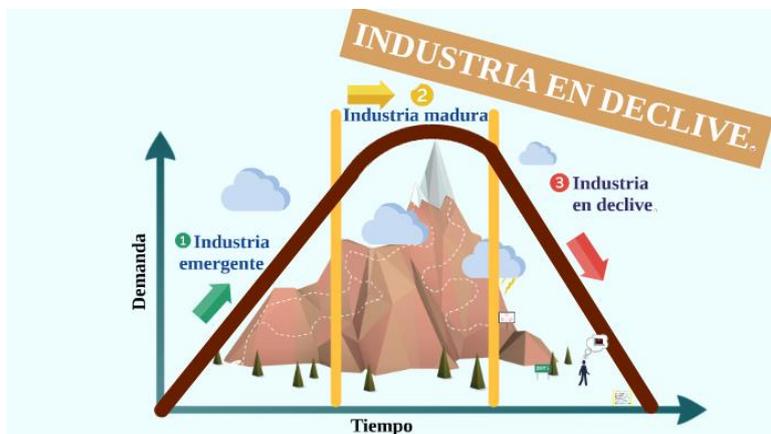
La base de esta estrategia es haber conseguido convencer a nuestros consumidores de que nuestros productos tienen algo distinto que los de nuestros competidores y que solo lo tenemos nosotros. Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo ello tanto más claro cuanto más generalmente aceptada sea la exclusividad de la empresa.

* Focalización

El objetivo estratégico que se persigue con esta estrategia es conquistar un segmento o nicho de mercado. En este caso la ventaja competitiva se concentrará en el menor costo que se tendrá atendiendo solo a un nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas del mismo.

La estrategia de éxito para las empresas que no son líderes del mercado suele consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir solo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor. (El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

ESTRATEGIAS EN LAS INDUSTRIAS EN DECLIVE



De acuerdo a Charles W.L. Hill, en su libro *Administración estratégica* (2015), tarde o temprano, muchas industrias llegan a la etapa de declive, en la cual el tamaño total de los mercados se contrae. Las industrias empiezan a decaer por varias razones, entre ellas el cambio tecnológico, las tendencias sociales, las políticas económicas y los cambios demográficos.

La gravedad del declive, cuando el tamaño del mercado entero se contrae, es la competencia, que suele intensificarse en una industria en declive y las tasas de utilidad tienden a disminuir.

Elegir una estrategia

Las compañías pueden escoger alguna de las cuatro estrategias que hay para lidiar con el declive:

1) la **estrategia de liderazgo**, con la cual la compañía trata de ser el actor dominante en una industria en declive. Una estrategia de liderazgo persigue el crecimiento dentro de una industria en declive quedándose con la participación de mercado de las compañías que están abandonando la industria.

2) la **estrategia de nicho**, que se concentra en espacios de una demanda que no está cayendo tan rápido. Está se concentra en los espacios de demanda en la industria donde esta permanece estable o disminuye a menor velocidad que en la industria entera. La estrategia tiene sentido cuando la compañía tiene algunas fortalezas únicas en relación con aquellos nichos donde la demanda sigue siendo relativamente fuerte.

3) la **estrategia de cosechar**, con la cual optimiza el flujo de efectivo, esta estrategia es la mejor opción cuando una compañía desea salir de una industria en declive y optimizar el flujo de efectivo en el proceso. Idónea cuando la empresa pronostica un descenso pronunciado y una competencia muy intensa en el futuro, o cuando carece de las fortalezas necesarias para los espacios de demanda que todavía quedan en la industria.

La estrategia de cosechar requiere que la compañía suspenda todas las nuevas inversiones en equipo de capital, investigación y desarrollo, publicidad, etc. El resultado inevitable es que perderá participación de mercado, pero como ya no está invirtiendo en este negocio, al principio aumentará su flujo positivo de efectivo. Al final de cuentas, el flujo de efectivo empezará a disminuir y en esta etapa tiene sentido que la empresa liquide su negocio.

4) la **estrategia de desinversión**, con la cual la compañía liquida su negocio a otras. Fundada en la idea de que una compañía puede recuperar la mayor parte de su inversión en un negocio con mal desempeño si lo vende pronto, antes de que la industria entre en una etapa de declive profundo. Esta estrategia es idónea cuando la compañía tiene algunas fortalezas, relativas a los espacios de demanda que probablemente persistan en la industria y cuando tal vez la competencia en la industria en declive sea intensa. La mejor opción podría ser venderla a una empresa que ha adoptado una estrategia de liderazgo en la industria. La desventaja de la estrategia de desinversión es que su éxito depende de la capacidad de la compañía para detectar el declive de la industria antes de que esta produzca daños, y vender el negocio mientras haya otros que otorguen valor a los activos de la compañía.

CONCLUSION DIAGNOSTICA

Luego del análisis de situación realizado en el presente reporte sobre “La Tregua S.A.” y el mencionado marco teórico, resulta imperiosa la necesidad de implementar un proceso de reformulación en el plan estratégico de la empresa, acorde a las exigencias del mercado actual, teniendo en cuenta el macro y micro entorno de la misma, apoyándose en las fortalezas y mitigar las amenazas de la industria.

El sector agrícola y toda actividad relacionada con el campo, está en una gran “encrucijada”, a pesar de ser el sector más importante en la economía argentina, se encuentra fuertemente castigado por las medidas y aplicaciones que toma el ejecutivo nacional frente a este sector. Con un escenario de incertidumbre, sin un rumbo marcado, que logre en el productor la confianza para seguir invirtiendo y apostando por esta industria.

En este sentido, la empresa en estudio, no es la excepción, llegando a verse afectada por esta situación en su actividad tampera principalmente, donde el costo de litro de leche, es muy próximo a su precio de venta lo que hace que tenga bajo margen para el productor, con costos fijos muy altos. La actividad tampera se desarrolla con una gran estructura tanto de costos como de personal idónea para desarrollar la tarea cada día.

En poco tiempo, la reducción del comercio internacional, ha impactado en el precio de la leche. La facturación de un tambo moderno depende sobre todo de la producción de leche, más allá de que se puedan obtener ingresos adicionales por hacer agricultura y vender animales para carne. Por eso, si el precio cae, el margen se achica. Dejar de producir leche significa reducir la facturación al mínimo, y como estrategia general, achicar gastos tampoco resulta saludable ya que también termina reduciendo producción e ingreso económico. El escenario cambiario, de altas tasas de interés, con baja oferta de créditos y acortamiento en los plazos de pagos a proveedores y servicios; hacen, que estar endeudado en Argentina represente un problema grave para esta empresa, que puede llevarla a la quiebra o perder parte de su capital.

Sumada a la situación actual a nivel país, se observa, basándose en el estado de situación patrimonial de la empresa, que el endeudamiento de la misma desde el año 2018 al periodo actual, va en aumento, necesitando la empresa cada vez más activo para financiar su pasivo. El margen de ventas respecto de su patrimonio neto ha disminuido de

3.28% en el periodo 2018-2019 a 2.71% en el periodo 2019-2020. La ratio de endeudamiento total indica que en la actualidad su estado es complicado, aumentando año a año su deficiencia. Si realizamos la Prueba Acida (Razón de liquidez), de acuerdo a los datos expuestos en el Balance General de “La Tregua S.A.”, se observará que el resultado es menor que 1, lo que nos indica que el pasivo circulante es excesivo y que deberá vender la empresa, parte de sus existencias para afrontar sus deudas a corto plazo. Por cada peso de deuda contraída por la empresa, dispone de 0,42 centavos para cancelarla, y el consecuente riesgo de no poder hacer frente a sus obligaciones. Con deudas financieras, fiscales, comerciales y sociales, que forman parte del pasivo corriente, o sea que deben ser canceladas en menos de un año, con altas tasas de interés. También se menciona en dicho balance un préstamo bancario que debe ser cancelado en el corto plazo.

Según surgen de los registros contables, existe una deuda devengada a favor del Sistema Integrado previsional argentino, en concepto de aportes y contribuciones, siendo exigible por parte del citado organismo, la cancelación parcial de dicha deuda.

Por todo lo expuesto, y a modo de cierre, se recomienda a la empresa “La Tregua S.A.”, modificar su estrategia de negocio, en el corto plazo. Haciendo hincapié en una estrategia de enfoque en liderazgo de costos y penetración en el sector de la agricultura, achicando su estructura de costos, y utilizando la estrategia de cosecha para el sector tambero, desinvirtiendo en este sector, que le genera costos fijos y deudas sociales excesivas, con baja rentabilidad, altos costos de producción y con intervención por parte del estado en el precio de la leche; con lo que se lograría un flujo de efectivo, para hacer frente a las deudas contraídas por la empresa y marcar un nuevo rumbo, enfocándose en la agricultura, con miras a desarrollar a través de ella, una estrategia de crecimiento en nuevos productos, que le otorguen valor agregado en origen a la producción obtenida, pensada en el largo plazo.

Los mejores precios de los cultivos agrícolas y la sencillez operativa de éstos han hecho incrementar, en los últimos años, la superficie dedicada a esa actividad y en especial a la soja en zonas que tradicionalmente eran ganaderas-tamberas. Esta sería una causa más que importante de la reducción y desaparición de un gran número de tambos.

La situación económica, financiera y social del país, sumada a la pandemia que se vivió este último tiempo, envuelve a Argentina como sociedad, en una amenaza grande ya que genera incertidumbre y un escenario no prometedor donde todo está en duda.

Las medidas político-económica, no dan una visión clara y definida de hacia dónde es el rumbo, siendo la principal amenaza de los sectores productivos las decisiones que toman los gobernantes que en la mayoría de los casos desconocen cómo funciona el sector agropecuario, con políticas cambiantes que generan un estado de inestabilidad que incrementa el riesgo de cualquier inversión, con un continuo aumento de la tasa de inflación, generando aumentos en los costos y desequilibrios en el sector agropecuario. Y la fuerte presión tributaria a nivel nacional, afectando las decisiones de inversión de los empresarios y limitando el crecimiento. Por lo cual, es imperante virar de estrategias y dar un rumbo productivo y rentable benéfico para el sector agrícola.

“No podemos estar en modo supervivencia, tenemos que estar en modo crecimiento”

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Situación Actual

En Argentina, la situación de los productores tamberos se ha vuelto crítica como consecuencia de tener costos en dólares, salarios y electricidad en aumento e ingresos pesificados. La baja del consumo, es otro índice a tener en cuenta, el consumo de leche fluida se redujo por tercer año consecutivo en los primeros meses de 2021, según datos del Ministerio de Agroindustria. Si la comparación se realiza respecto del mismo período del año 2018, se nota un retroceso de 10% en las ventas.

Respecto al precio del litro de leche, CREA analiza los datos brindados por SIGLEA (Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina) del MAGyP. El mismo fue de 31,3 pesos por litro para el mes de junio 2021, lo que señala un aumento del 5 % respecto al mes anterior. La variación interanual presentó un aumento de 71,6 % en pesos corrientes. Este aumento del precio, en el mejor de los casos, acompaña los incrementos en insumos, pero no marca una mejora real de la situación, pues aumentan los precios del litro de leche, pero aumentan los costos de producción.

El aumento de costos, la inflación, la devaluación y un cambio estructural de la actividad fueron las principales razones por las cuales se cerraron en el país casi 1000 tambos durante 2019. Según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), la reducción del número de establecimientos lecheros fue de **8,7% respecto del año anterior.**

"Del precio de cada litro de leche, entre el 42% y el 43% son impuestos. Pero el cierre de los tambos es una sumatoria de muchas cosas: el mercado internacional y los precios del consumo interno" (Jorge Giraudó, director ejecutivo del OCLA).

La participación del tambero en el precio final de la leche es del 29%. La industria, en tanto, recibe alrededor del 27%, al tiempo que el comercio minorista percibe un 16% y la carga fiscal, ronda el 26%, según el informe de FADA. La capacidad de compra actual de los tamberos, medido en moneda maíz, ha caído un 30% en el último año, debido a los altos costos de producción.

La perspectiva tambera no es favorable para el productor y la rentabilidad no llega a la esperada en el último tiempo. Toda actividad relacionada al campo está quizá en un

escenario poco claro, pero bien se sabe que este sector es uno de los motores de la economía argentina, por lo que se propone a la empresa, un objetivo a largo plazo, que dará una nueva perspectiva al sector agrícola y plantearán nuevos desafíos.

OBJETIVO GENERAL

- Lograr un incremento del 25% en la rentabilidad de la empresa “La Tregua S.A.”, mediante un proceso de Planificación Estratégica, que abarcaría la reingeniería de productos y procesos, para el periodo comprendido entre 2022-2023.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Disminuir en un 60% la mano de obra contratada, a partir del corriente año 2021.
- Abrirse a nuevo mercados y productos, adaptándose a las nuevas tendencias, considerando el aumento del 5% per cápita, en el consumo de huevos en el último año.
- Reducir en un 50% para sus propietarios, las problemáticas laborales y presiones tributarias que trae aparejadas el sector tambero, para el periodo 2022-2023.
- Duplicar la producción, en el término de dos años, contados a partir del final del periodo de transición.

ALCANCE

“La Tregua S.A.” basa su actividad productiva, en el 100% de sus hectáreas arrendadas, no propias, donde la superficie a sembrar por la compañía es de 900 hectáreas, con cultivo de soja, maíz y trigo. Por lo que su alcance espacial o lugar implicado geográficamente, se limita a estas hectáreas, llevándose aquí, la actividad propuesta, con adaptaciones e infraestructura que deberán realizarse en el predio, ubicada en la localidad de Sacanta y El Arañado, departamento San Justo de esta Provincia de Córdoba.

El alcance temporal de la propuesta o marco de tiempo para llevar a cabo esta idea, será en el plazo de tres años, contados a partir del mes de diciembre del corriente año, con

la recuperación de la inversión a los dos años aproximadamente de puesto en marcha el proyecto, producto de la venta de los bienes de uso y bienes de cambio del tambo, logrando en el año 2024, duplicar la cantidad de gallinas en producción y con el tambo dado de baja.

RECURSOS

Se debe analizar cuáles son los recursos o insumos necesarios para llevar adelante esta propuesta. Cuando se habla de recursos no solo se habla de recursos tangibles, materiales o económicos, sino que también los recursos hacen referencia a las diferentes capacidades necesarias para llevar adelante este proyecto.

Conocer cuáles son las empresas que proveen de las gallinas ponedoras, los requisitos, los costos y formas de entrega. Un punto importante son los cuidados que deben recibir las gallinas, su forma de crianza, su alimentación, las condiciones climáticas y de iluminación para lograr un buen producto y una buena cantidad del mismo. Cabe destacar que, en la producción de huevos, se obtienen dos subproductos, como las gallinas ponedoras que una vez que cumplen el ciclo de producción, son vendidas a diferentes frigoríficos para el proceso industrial de carne aviar para exportación o consumo interno y el guano que se vende a los viveros de la zona, como fertilizante, especialmente para huerta orgánicas. (Inta, 2019). Para llevar adelante este proyecto se necesitará de:

- * Instalaciones o galpones para gallinas ponedoras, con sistema de refrigeración y sistema de ventilación, cinta transportadora y demás accesorios, como bebederos, comederos, luz, etc.
- * 30.000 gallinas de postura
- * Alimento preparado para especie aviar
- * Agua
- * Recursos Humanos
- * Energía eléctrica
- * Servicio veterinario
- * Administración
- * Material de embalaje para transportar la producción

A continuación, se describirán las acciones necesarias que deberán llevarse a cabo para lograr los objetivos o metas propuestas:

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción a llevar a cabo, incluye la venta del tambo, actualmente en funcionamiento, y paralelamente, el agregado de valor a la producción agrícola que desarrolla la empresa, dedicada a la producción de soja, maíz y trigo.

El presente plan comenzaría con un propósito de reingeniería para la empresa, logrando mayor rentabilidad o utilidades, con el activo actual con el que cuenta la organización. La situación actual del sector tambero, con el precio del litro de leche por debajo de los costos, muestra que el sector presenta una crisis que viene de largo tiempo y con poca perspectiva de solución.

Para ello, se procederá a vender los 300 animales con los que cuenta el tambo, a un precio de \$ 200.000,00 cada vaca, lo que daría un ingreso de \$ 60.000.000,00, sumando a esto la venta de maquinarias y herramientas propias del sector tambero, como 2 Tractores, 2 Mixer, equipo de frío y de ordeño, y herramientas, como comederos, sombras, desmalezadora, etc., que sumado a la venta de las vacas, nos daría un ingreso de \$ 70.000.000,00. A lo mencionado debemos restarle todos aquellos egresos que significan el cambio de actividad, donde el mayor valor lo encontramos en las indemnizaciones que se le debe abonar a los 13 de los 15 empleados, afectados a la actividad tambera, que dejaran sus puestos, dejando para el inicio del nuevo proyecto, solo a dos empleados. Toda esta actividad será realizada por los socios fundadores, como responsables de la empresa.

Se considera que la venta será efectuada en el término de sesenta días, fecha en la que se dará inicio al nuevo proyecto, realizando la compra del galpón adecuado para esta producción, con su respectivo sistema de refrigeración y ventilación, totalmente automatizado, con sistema de iluminación, muy importante en la producción de huevos. El galpón cuenta con 82 metros de largo por 75 metros de ancho y un alto de 4,5 metros, con cinco pisos de jaulas y dos líneas de jaulas con un pasillo en medio, que sirve de albergue para las 30.000 gallinas que estarán produciendo huevos, gallinas raza Isa Brown, que en promedio darán de 300 a 320 huevos al año. Las aves serán adquiridas en la ciudad de Entre Ríos, a un precio de \$ 600,00 cada una de ellas. El precio del huevo

para la venta será de \$ 7,00, contando que en el mes de mayo de 2022 aproximadamente, se estaría recaudando la suma de \$ 6.600.000,00 aproximadamente, por la venta de la primera producción mensual.

El tiempo de transición entre el cierre del tambo y el inicio de la producción de huevos tendrá una duración de seis meses aproximadamente, tiempo en que deben instalarse todas las estructuras necesarias para llevar el proyecto adelante de forma eficiente, cómoda y segura.

Para llevar a cabo la tarea de producción, se necesitará de tres operarios, uno de ellos de sexo masculino, destinada a la tarea de control del galpón básicamente, ya que lo que es alimentación, ventilación, agua, etc., está controlado por sistemas de información que de forma automática realizan las tareas, y dos operarios de sexo femenino, dedicadas a la selección, recolección y empaque de los huevos, que serán transportados para los compradores o reservados en las cámaras para ventas posteriores.

Generalmente el trabajo a realizar es sencillo, de poco esfuerzo físico por parte de los operarios. La tarea administrativa, seguirá a cargo y será tarea de la administración actual.

Dentro de los gastos de alimentación, también se encuentran los gastos de sanidad, tarea llevada a cabo por veterinario que presta su servicio.

La alimentación de la gallina, está formada por el maíz que produce la empresa, expeller de soja y calcio para la formación de la cascara del huevo. Cada ave consume en promedio 100 gramos de balanceado por día, lo que equivale a \$ 30,00 por gallina y por día.

Los costos fijos incluyen los salarios de los tres operarios, los respectivos aportes patronales, la electricidad y combustible.

A los ingresos generados por la venta de huevo se le debe sumar otro subproducto, vendido como fertilizante, que es el guano del ave, que es vendido a huertas y viveros para fertilizar diferentes sembrados. Se sabe que cada gallina, por día, genera 100 gramos de guano, que es desechado por el mismo sistema automatizado, en tambores para su recolección y posteriormente vendido, generando un ingreso extra.

Todo lo anteriormente descrito, sucede en el periodo de transición, que será de seis meses, entre que se vende el tambo y se realiza la primera producción de huevos, que genera resultados positivos. **(ver en Archivo Adjunto, “Flujo de Fondo Producción de Huevos Transición”)**

Luego de esta transición, se puede observar un año completo de producción de huevos (ver en Archivo adjunto, “Flujo de Fondo normalizado”), notando resultados positivos, con una utilidad que, al término del año 2023, daría un saldo favorable con el que se podría duplicar la cantidad de gallinas ponedoras, llegando a 60.000 gallinas en producción.

FLUJO DE FONDO O FLUJO DE CAJA

[Flujo de Fondos Producción de Huevos.xlsx](#)

DIAGRAMA DE GANTT

PROYECTO DE REINGENIERIA (en 12 meses)												
ACTIVIDADES	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22
Venta de vacas												
Venta de maquinarias y herramientas												
Compra de Jaulas y Galpon e instalación												
Compra de Gallinas ponedoras												
Incorporación del personal												
Primer producción de huevos												
Periodo de producción positiva												

EVALUACION DE LA IMPLEMENTACIÓN

Analizando la propuesta podemos mencionar algunas ventajas o beneficios que ofrecer esta propuesta:

- Este proyecto nos ofrece una buena rentabilidad y un flujo de ingresos no estacional, lo que le da más estabilidad al flujo de fondos.
- Baja el riesgo de la empresa, ya que agrega otro mercado lo que le da capacidad para adaptarse a la “montaña rusa” que es la política argentina actual.

- La empresa se independiza en cierta manera del mercado del maíz, que tiene alta incidencia en otros mercados, relacionados con los alimentos que consumen los argentinos (carne, leche, etc.) y son fuertemente regulados por el estado.
- En lo impositivo, toda nueva inversión genera una baja en los impuestos a pagar en el próximo periodo, por lo tanto, esta propuesta beneficiaría la cuestión impositiva de la empresa.
- En el mercado interno se maneja mucho de esta producción en el sistema informal y en efectivo, generando la oportunidad de que con ese efectivo se pueda realizar otras actividades de tipo financieras.
- Con las nuevas tecnologías se usa más automatización de los sistemas, lo que hace que no aumenten los costos fijos y se realicen las tareas operativas con menos personal.
- Inclusión al trabajo para las mujeres, ya que los huevos son seleccionados a mano y son las mujeres las que mejor realizan esta tarea.

“Deja que hoy sea el comienzo de algo nuevo”

CONCLUSIONES

No es novedad que el escenario político, económico y social de la Argentina se ve atravesado por una profunda crisis, que crea incertidumbre en los sectores pujantes de esta sociedad, como es el sector privado, que tiene las herramientas y recursos para crear nuevas industrias y fuentes de empleo, pero que se ve fuertemente castigado por las políticas implementadas en el gobierno actual, que hacen que invertir sea un riesgo muy grande, y los cambios que se viven sean tan rotundos y veloces.

Por ello, la importancia de la presente planificación estratégica, que bien planteada e implementada, logrará hacer frentes a estos cambios y ayudará a la empresa a estar preparada para lograr sus objetivos en el tiempo establecido, mejorando su rentabilidad, bajando los costos fijos y con una estructura de trabajo más sencilla.

La situación de la empresa se vería beneficiada por los cambios propuestos, el capital que posee en maquinarias y vaquillonas sería utilizado para crear una nueva unidad de negocios, con el mínimo costo operativo y con perspectivas de ampliar la producción en el mediano plazo.

Dada la realidad de la empresa, en cuanto a dos problemáticas, como son la producción tabanera, con bajo margen y la producción de maíz, que presenta desventajas en cuanto a los otros cultivos, haciéndolo menos rentable, ya sea por la diferencia en el precio que hay al momento de venderlo comparándolo con la soja y el trigo y sus costos elevados a la hora de su producción, esto me llevó a pensar alternativas para generar valor agregado con el grano de maíz y poder aumentar su rentabilidad, usándolo como base primordial para la formulación de los alimentos balanceados para las aves. La implementación de este nuevo producto, surgió como posible camino a la diversificación de la actividad agrícola que realiza “La Tregua S.A.” integrándola con la producción de huevo. Los sistemas de producción bajo techo se están implementando cada vez más, optimizando la producción, sanidad y simplificando el trabajo del operario a la hora de la recolección de los huevos.

Llevando a cabo un plan de acción alcanzable y medible, puede resultar más fácil adaptarse a los vaivenes económicos y sociales que estamos viviendo y lograr generar nuevas oportunidades a partir de nuevas crisis.

RECOMENDACIONES

* Realizarse la instalación del galpón con posibilidad de ampliarse a futuro, ya que las inversiones iniciales son elevadas, y una vez instalado el galpón, las inversiones en las aves no es tan alta, lo que hace posible duplicar o triplicar la cantidad de las mismas, sin realizar grandes inversiones, a su vez el periodo de recupero sería más rápido que con la cantidad inicial de aves.

* Con respecto a las inversiones a realizar, pensando en la situación de inestabilidad económica que está pasando el país, lo más óptimo es financiarse con capital propio y como segunda opción buscar financiación por otros medios analizando minuciosamente cada una de las opciones y condiciones que presentan las líneas crediticias. También se puede hacer un híbrido utilizando de ambas alternativas.

* Es de suma importancia que siempre la tarea administrativa y gerencial, sea realizada por alguno de los socios y propietarios de la empresa, para optimizar el control y medir el desempeño de las tareas y funciones a realizar, obteniendo retroalimentación de las tareas y funciones, pudiendo modificar a tiempo aquello que no coincide con los objetivos y metas propuestos.

BIBLIOGRAFIA

- **Sneider; G., E., Comeron.** El Tambo versus la agricultura: el país de los extremos, 2da parte. Revista Producir XXI. 10/10/2002.
- **Sneider; G., E., Comeron.** Impacto de la devaluación en el tambo según su eficiencia económico-productiva. Revista Producir XXI. 10/02/2003.
- **Iribarren M. A.,** Lechería: informe del sector primario. SAGPyA. Enero 2002.
- **SAGPyA** Cuencas lácteas argentinas.
- **Centro de Industria Lechera** (2013). *Estadísticas y publicaciones*. Disponible en: <http://da0249.wixsite.com/cil-argentina>. Consultada el 19/07/2016.
- **Infobae, 2018.** “Se recupera la producción de leche: aumentó un 14 por ciento en el primer trimestre”. <https://www.infobae.com/campo/2018/04/17/se-recupera-la-produccion-de-leche-aumento-un-14-por-ciento-en-el-primer-trimestre>
- **INTA, 2016.** “La alimentación en el tambo y el diagnóstico del nuevo escenario.
- Estados Contables 2018 - “La Tregua .S.A”
- **Hill, C. W. I; Jones, G. R. y Schiling M. A.;** 2015 *Administración Estratégica* (11. Ed.)
- **Porter, M.** (2009) *Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide
- **Koontz, H., Wehrich, H.,** (2001). *Administración, una perspectiva global*. México. 11° edición. McGraw Hill.
- **Mintzberg, H., Quinn, J.,** (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México. Prentice Hall.

Referencias para Plan de Acción, Presupuesto y Flujo de fondo

- Entrevistas a propietarios de Granjas avícolas
- * La Oculca S.A. (productor avícola) CUIT. 30-70914879/2
- *- <http://www.lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/una-granja-automatizada-las-gallinas-de-chipion-que-producen-18000-huevos-diarios>
- * Mercadolibre.com
- * Alibaba.com

