



Universidad Empresaria Siglo 21
Trabajo final de graduación.

“Planificación estratégica para La Tregua S.A”

Carrera: Licenciatura Administración de Empresas

Autor: Audisio Agustina

Legajo: VADM15964

DNI: 37630835

Tutor: Rinero Sofia

-2021-

Resumen

El objetivo del siguiente reporte de caso es determinar la viabilidad de instalación de planta productiva de alimentos balanceados bovinos como tercera actividad de La Tregua S.A, ubicada en la zona de Sacanta, provincia de Córdoba.

Para llevar adelante el mismo, se lleva a cabo un análisis de las variables fundamentales para definir la factibilidad de producir y comercialidad este tipo de producto. Buscando proyección provincial y nacional.

La planificación estratégica orientada a la diversificación relacionada busca un crecimiento continuo en la unidad de negocio analizada con proyección de incrementar su rentabilidad para 2026 en un 50% a través de 4 objetivos específicos.

Palabras claves: Planificación – Diversificación - Crecimiento – Proyección.

Abstract

The objective of the following case report is to determine the feasibility of installing a bovine balanced feed production plant as the third activity of La Tregua S.A, located in the Sacanta area, Córdoba province.

To carry it out, an analysis of the fundamental variables is carried out to define the feasibility of producing and commercializing this type of product. Looking for provincial and national projection.

The related diversification-oriented strategic planning seeks continuous growth in the analyzed business unit with a projection of increasing its profitability by 2026 by 50% through 4 specific objectives.

Keywords: Planning - Diversification - Growth - Projection.

Índice de contenidos

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de la situación	7
<i>Análisis de macroentorno. PESTEL</i>	8
<i>Factores Políticos</i>	8
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ecológicos</i>	12
<i>Factores Legales</i>	13
<i>Análisis de Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas competitivas</i>	14
<i>Rivalidad entre competidores</i>	14
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	16
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	16
<i>Amenaza de ingresos de productos sustitutos</i>	16
<i>Análisis introductorio del mercado ganadero</i>	17
<i>Cadena de valor</i>	18
<i>Actividades primarias:</i>	18
<i>Actividades de soporte:</i>	20
Marco Teórico	21
Diagnóstico y Discusión	23
Plan de Implementación	25
<i>Análisis de Visión, Misión y Valores</i>	25
<i>Objetivo general</i>	26
<i>Objetivos específicos</i>	27
<i>Cuadro de plan de acción</i>	28
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
<i>Evaluación de impacto de la inversión</i>	33
Conclusiones y recomendaciones	34
Bibliografía	36
Anexos	39

<i>Anexo I</i>	39
<i>Anexo II</i>	39
<i>Anexo III</i>	39
<i>Anexo IV</i>	40
<i>Anexo IV – segunda parte</i>	41
<i>Anexo V</i>	41
<i>Anexo VI</i>	42
<i>Anexo VII</i>	42
<i>Anexo VII</i>	43
<i>Anexo IX</i>	43
<i>Anexo X</i>	44
<i>Anexo XI</i>	45
<i>Anexo XII</i>	47
<i>Anexo XIII</i>	47
<i>Anexo XII</i>	49
<i>Anexo XIII</i>	49
<i>Anexo XIV</i>	50
.....	52

Introducción

El presente trabajo final de grado, se basa en la Planificación Estratégica de Grupo Meta a través del reporte de caso para la unidad de negocio La Tregua S.A

Grupo Meta es una empresa creada en 2019, que busca concentrar cuatro unidades de negocio bajo el mismo nombre. Sus fundadores son 3 hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Pertenece al sector privado, industrial, de servicio, agropecuario y ganadero.

Se conforma por, La Tregua S.A organización con actividad de tambo y agricultura, fundada por su abuelo. Sauco S.A cuya labor es la integración y gestión de Cervecería Checa y el restaurante la Jirafa ubicado en Bariloche. La fábrica, Cervezas Argentinas S.A.S junto con participación del 50% en Bar Casa Negra ubicada en Güemes, Córdoba. Y una cuarta unidad en proceso de apertura Brewing S.A.S donde se desarrollará un bar propio Checa en Sacanta, Córdoba.

En área de administración y las actividades contables, legal y comercial se encuentran unificadas en las oficinas de Sacanta, Córdoba.

La empresa tiene definida la misión, visión y políticas de calidad, buscando un crecimiento y reconocimiento como una organización.

“Grupo Meta tiene una misión muy clara, crear y gestionar de manera profesional las inversiones del grupo, a partir de un equipo de trabajo que permita crecimiento diversificado y sustentable al largo plazo” (Meta Grupo, 2021)

Según lo observado, Grupo Meta es una empresa joven que posee una estrategia de diversificación, abarcando varios mercados y siempre buscando un crecimiento continuo como organización. Aunque cada unidad de negocio se encuentra bien posicionadas en relación a su competencia, todas cuentan con posibilidades de mayor crecimiento.

La Tregua S.A pertenece al sector primario. Tiene como actividad principal producción de leche bovina, y como actividad secundaria de cultivo de soja, maíz y trigo en 900 hectáreas arrendadas. La actividad de tambo realiza una explotación de 300 vacas en ordeño/promedio/año. 34 litros por vaca por año. La leche como su producto único, se comercializa a Cremac, siendo este su único cliente. José Fernández es quien se encuentra a cargo de dicha unidad de negocio, siguiéndole Diego en tambo y Alexis

en agricultura. Cuenta con un plantel fijo de 15 personas, con rango etario de 18 a 55 años. En relación a su competencia de la zona es un productor pequeño, en ambas actividades productivas. Ambas con potencial de crecimiento.

En primera instancia, es importante no dejar de mencionar que, como señala el escritor Juan Manene Cerragería en su artículo, una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. (Cerragería, 2015)

En la búsqueda de una problemática a través del reporte de caso, se identifica la oportunidad de implementar estrategias de crecimiento, diversificación para la principal actividad de La Tregua S.A, a través de tácticas de investigación, innovación, y ampliación, siempre evaluando los indicadores internos como los factores externos de la industria. El objetivo de diseñar el plan estratégico, es poder alcanzar nuevos niveles de desempeño, desarrollo y crecimiento de la empresa, comenzando con la identificación de fortalezas que se observan en primera instancia, comunicación continua entre directivos, buenos valores que se transmiten desde su fundador a todo el personal, capacitaciones y formaciones continuas, infraestructura innovadora, ubicación estratégica, mano de obra local y de confianza, entre otros.

Resumen de antecedentes.

En primer lugar, se menciona el grupo Dos Ríos, empresa ubicada en Alta Gracia, Córdoba que cuenta con la misma estructura que Grupo Meta, conformándose con 4 unidades de negocio en el rubro agropecuario, de servicio, producción porcina, y porcino. Los directivos de la misma, contrataron, hace 2 años a un licenciado en administración para realizar una planificación estratégica buscando un crecimiento en cada unidad de negocio. Se cuenta con el contacto de integrantes del Grupo Dos Ríos, por lo que se los entrevistó con el fin de obtener información de los procesos y resultados a la fecha. (Grupo Dos Rios, 2021)

En segundo lugar, se toma como referencia el establecimiento San Carlos, tambo fundado por Oscar Bollati, ubicado en Colonia San Bartolomé. El mismo es considerado uno de los tambos más importantes de la zona, cuenta con un sistema rotativo que permite el ordeño de 40 vacas simultaneas. Se cuenta con contacto directo

con Oscar y sus hijos por lo que se obtiene información en profundidad sobre implementación de estrategias de crecimiento a través de implementación de nuevas tecnologías y una intensa diferenciación en su producción lechera, gracias al trabajo en conjunto con un licenciado en administración. (TodoAgro Citio Web, 2006)

Relevancia del caso

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera factible, analizando todas las variables relevantes poder, a través de la planeación estratégica, fortalecer la actividad principal productiva ganadera, enfocándose en todas las variables del contexto y en sus fortalezas y debilidades, para luego implementar estrategia de crecimiento en rubro tambo.

Análisis de la situación

Una vez expuesto lo anterior, se busca realizar un análisis situacional, a los fines de identificar las variables más importantes a las que debe enfrentarse la empresa en su actividad ganadera.

En primer lugar, se analiza el ambiente externo a través del estudio PESTEL, mencionando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, relevantes.

En segundo lugar, se busca un diagnóstico de microentorno, con la herramienta de PORTER, considerando el análisis de 5 fuerzas competitivas, competidores del sector, su grado de competitividad, el poder de negociación con los clientes, proveedores, y por último la posibilidad de ingreso de productos sustitutos.

Seguido del análisis anterior, se realiza un pequeño análisis de mercado donde pertenece la unidad de negocio analizada, de forma de introducción para un posterior análisis más complejo.

En último lugar, se finaliza con un análisis interno de la empresa, a través de la herramienta de Cadena de Valor, se podrá finalizar el estudio situacional en que se encuentra La Tregua S.A que permita evaluar la implantación de estrategias corporativas de crecimiento a través del reporte de caso.

Análisis de macroentorno. PESTEL

Factores Políticos

En Argentina, desde el 2007 con Cristina Fernández en la presidencia, hasta la fecha, se observa una rivalidad entre los gobernantes de turno y “el campo”. Etapa que se caracteriza por conflictos, ligados a la producción y comercialización agropecuaria, retenciones a la exportación, aranceles elevados, etc.

Según el autor Fair Rzezak Hernán en su revista sobre “El conflicto entre el gobierno y el campo en Argentina”, el origen del enfrentamiento comienza con un incremento en aranceles de retenciones que debían abonar los productos agropecuarios, desde el inicial 35%, a un sistema móvil que fue fijado alrededor del 45% del total exportado, impuesto por Martin Loustau, ministro de Economía en ese entonces. Se continua la historia con el descontento del sector, renuncia de Loustau, y un conflicto continuo.

Desde entonces se observa una división en la que se hallan enfrentados por un lado el Gobierno, y las distintas entidades representativas del campo (Sociedad Rural Argentina, Confederación Inter cooperativa Agropecuaria, Federación Agraria Argentina y Confederación Rural Argentina). (Hernan, 2008)

“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”. (Massari, 2014)

En segunda instancia, se destaca los tiempos de incertidumbre, expectativas y de espera de novedades ante la llegada de elecciones en el corriente año.

En el artículo, PASO 2021, en el blog oficial de Información Agro, se expone como el sector agropecuario - ganadero se posiciona en esta primera instancia contando con 29 precandidatos vinculados al sector, distribuidos en las listas de Juntos por el Cambio, El frente de todos, Hacemos Córdoba, Avanza Libertad (lista liderada por Espert), +Valores (lista de Cynthia Hotton), el socialismo y otros partidos provinciales. Según el mismo, se detalla que se encuentran productores agropecuarios, dirigentes gremiales y cooperativistas, ingenieros agrónomos e incluso algunos funcionarios públicos. (Info Campo , 2021)

Para sumar a lo anterior, se observa que algunos candidatos, en sus propuestas de campaña mencionan el apoyo al sector primario. Diego Santili en su cuenta de Twitter expresa que, Argentina tiene de las tierras más ricas del mundo y productores que la trabajan como nadie. Y en vez de apoyarlos, se restringen las exportaciones de carne, se intervienen los mercados y se imponen retenciones. Y finaliza con la frase basta de creer que el campo es el enemigo. (Santilli, 2021)

Para finalizar, se menciona a modo de ejemplo, intervenciones que, en los últimos años, los gobernantes anunciaron algunas opciones crediticias y de normativas para el sector lácteo.

A comienzos del 2021 el gobierno anunció sobre el "Plan Casamiquela", con 6 proyectos claves, para el sector. Desde el Consejo Federal Lechero, hasta los aspectos técnicos en calidad de leche. Se menciona como búsqueda principal el cobrar bien por la materia prima y luego pensar en la posibilidad de ayuda en inversiones en la próxima campaña, o incluso en instalaciones, tecnología o insumos básicos para la actividad, tal como se lo planteó a lo largo del año. (Thiery, 2021)

En el mismo artículo se menciona que durante 2020 los recursos fueron destinados a la ayuda social y a la asistencia en salud, por lo tanto, no existieron alternativas para este sector que como siguió trabajando por ser esencial no tuvo posibilidades de ingresar en programas temporales para empresas, a pesar de transitar muchos meses de rentabilidad negativa. (Thiery, 2021)

En conclusión, el programa de Financiamiento se basa en la base de 1.240 millones de pesos, orientado a cubrir un mes de producción de leche, para destinar en inversiones que multipliquen la producción de materia prima, mejora o ampliación de infraestructura o instalaciones, compra de maquinaria o herramientas e incluso la mejora de los rodeos, a nivel nacional. (Thiery, 2021)

Factores Económicos

Actualmente, Jorge Solmi es el secretario de agricultura, ganadería y pesca a nivel nacional. Dicha secretaria se encarga de planificar y ejecutar políticas públicas vinculadas con dicho sector. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2021)

Se puede mencionar algunos entes reguladores del sector, como SIGLeA, sistema integrado de gestión de la lecherea argentina. Dirección nacional de control

comercial agropecuario, RUCA registro único de operaciones de la cadena agroindustrial, Centro de la Industria Lechera (CIL). SENASA, INASE, UCESCI, AFIP, Sociedad Rural Argentina (SRA), entre otras. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2021)

Por parte del gobierno provincial, el sector debe enfrentar, impuesto a los ingresos brutos, impuesto a los sellos y tasas municipales de cada dependencia.

Además, en el sector lechero en Córdoba, se encuentra regulado a través del Registro Provincial de Explotaciones Tamberas en el ámbito de la Secretaría de Ganadería del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos. Sumando La Mesa Láctea realizada en marzo de 2014 conformando un “Registro de Productores Lácteos”. (Ministerio de agricultura, 2014)

En cuanto a aspectos económicos relevantes, en primer lugar, se menciona la política crediticia del Banco Nación para pymes, medianas y grandes empresas. Para todos los sectores. Tasas con baja tasa de interés, ofreciendo diferentes opciones de financiamiento, que se adaptan a la dinámica de los mercados actuales (Banco Nación , 2020)

En segundo lugar, es importante hacer mención, que, a pesar de la inestabilidad económica cotidiana del país, y con elecciones electorales dentro del corto plazo, la productividad actual que tiene el sector agropecuario es favorable en cuanto a rendimiento por lo que el dólar campo continua de forma estable en el mercado y se pronostica una fase de calma, por lo menos lo que resta del año. (Otero, 2021)

Factores Sociales

Desde hace unos años, se comenzó a observar una tendencia a la reducción de consumo de carnes, seguido de alimentos derivados de animales y se le suma el cuestionamiento y nuevas teorías de que tan necesario es el consumo de lácteos en la niñez y adultez. (Secretaria Agricultura, ganadería y pesca, 2021)

Del mismo modo, se observa los movimientos proteccionistas a los animales con fin productivos, se comenzó a prestar atención a la explotación de animales, el traslado insalubre de los mismos, y la preocupación ante la explotación ilegal o insalubres, de porcinos, tambos, granjas, entre otros.

Por último, se incrementó el interés de la población del conocimiento del contenido de los alimentos procesados. La ley de etiquetado, el consumo más consciente de los alimentos de góndola. El estudio de que es lo que se consume y que contiene el mismo para la reducción de enfermedades como obesidad y sobrepeso. (UNICEF, 2021)

Factores Tecnológicos

Se observan sucesivos saltos científicos y tecnológicos que absorben al sector agropecuario - ganadero permitiendo tener ventajas comparativas que le dan una competitividad global como casi ningún otro sector económico.

En el sector ganadero se pueden mencionar a modo de ejemplo, los comederos inteligentes, las modificaciones genéticas, los monitoreos con drones, los collares con GPS, los chips subcutáneos, el “Data Mining” para medir la huella de carbono y el “Blockchain”. Los sistemas de alerta, de alarmas, los sensores, los chips, los GPS y los monitoreos automáticos. También, aquellas herramientas de análisis e interpretación de todos los datos disponibles online como la inteligencia artificial, el Big Data y el Machine Learning, robots de ordeño automático, entre otras. (Parraguez, 2017)

Se puede hacer mención los tipos de sistema de lechería intensivos, Sistema de corral seco con pendiente o “drylots”, Sistema de corral seco con pendiente o “drylots”, Sistema de producción con cama de compostaje (Frozzasco, 2009)

Entre las dificultades que enfrenta la ganadería en el país es la baja disponibilidad de mano de obra. “Hay una resistencia cada vez mayor a realizar tareas de manejo en el campo, en especial, por parte de las nuevas generaciones”, indicó Pordomingo quien llamó a los productores a “buscar la forma de transformarse” (Insituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria, 2019)

Por último, es importante mencionar que, a pesar de la mejora en los niveles de productividad en los tambos argentinos en los últimos años, aún persiste una brecha productiva, basada principalmente en tecnologías de procesos, que afectan la competitividad y sostenibilidad de las empresas lecheras. Los problemas que se observan ante dicha diferencia son, baja productividad por unidad de superficie, eficiencia de la mano de obra, competencia y complementación con la agricultura,

escasa adaptación de los biotipos lecheros a los diferentes sistemas y regiones, necesidad de capacitación de recursos humanos involucrados en la producción de leche, riesgo ambiental por incremento de la carga animal, entre otros. (Centeno, 2015)

Actualmente se observa muchos sistemas de producción que han comenzado un proceso de transformación hacia formas más complejas generando nuevos modelos de producción. La incorporación de estrategias técnicas y productivas diferentes que requieren de un manejo empresarial cada vez más preciso. Animales en confinamiento, altos aportes de concentrado, dietas balanceadas, altas producciones individuales y una menor participación de la alfalfa han permitido incrementar la carga animal a valores impensados para los sistemas tradicionales. Estos cambios tecnológicos están produciendo cambios en la asignación de los recursos productivos (tierra, capital y trabajo) y modificando la importancia relativa de los mismos en estos nuevos modelos de producción (Centeno, 2015)

Factores Ecológicos

En el factor ecológico no se puede dejar de mencionar la tendencia actual de conciencia del cuidado del medio ambiente, la producción consciente, la responsabilidad ambiental empresarial y el calentamiento global como preocupación.

El primer factor importante a tener en cuenta es, El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) inspecciona, fiscaliza y certifica en todo el territorio nacional. Busca el cumplimiento de las leyes en prevención, control y erradicación de enfermedades y plagas que afectan la producción agropecuaria y forestal de la Argentina y a la inocuidad y calidad de producción primaria y los agroalimentos. A la vez que determina el estatus jurídico, formaliza las competencias y establece los mecanismos adecuados para su accionar (Legislatura de la provincia de Córdoba)

En segundo lugar, se hace mención a la deforestación. A nivel provincial se destaca la Ley Provincial 9814 (de Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos) hacia finales de la década de 2000, que regula desde entonces los bosques nativos provinciales) y La Ley Provincial 8066 (de Bosques y Tierras Forestales), que a partir de 1991 reglamentó el uso de las áreas boscosas, habilitaba la deforestación de parcelas

de bosque nativo con fines agrícolas y ganaderos cumpliendo una serie de requisitos. (Boletín Oficial, 1981)

OTBN es una legislación provincial sancionada en agosto de 2010, orientada a reglamentar el uso de los bosques nativos existentes —cualquiera sea su origen y temporalidad—, que se encuentran diseminados por el territorio cordobés. El proceso para la creación del OTBN de la provincia de Córdoba se inició con posterioridad al año 2007, cuando se sancionó a nivel nacional la Ley 26331—denominada Ley de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos (popularizada como Ley de Bosques)— con la finalidad de promover el enriquecimiento, restauración, conservación, aprovechamiento y manejo sostenible de los bosques nativos del país. (Boletín Oficial, 2021)

En último lugar, en la producción de leche, se incrementa la cantidad de efluentes y, cuando no son correctamente manejados, resultan los principales responsables de la contaminación ambiental con posibles impactos sobre aire, suelo y agua. En los tambos, los efluentes en las instalaciones de ordeño son el resultado de la excreción de nutrientes (orina y heces) por parte de los animales, más el agua que se utiliza en la instalación. Según la Ing. Agr. MSc. M. Alejandra Herrero, en su trabajo científico, se pueden implementar algunas estrategias para la disminución de los mismos y fabricación de fertilizantes con los efluentes. (Herrero, 2010)

Agregando a lo anterior, se observa la tendencia de Tambos de la Argentina invirtiendo en una instalación de circulación y ordeño que cuenta con piso de goma antideslizante y un sistema (*flushing*) que emite grandes chorros de agua reciclada para mantener el piso libre de residuos. Se basa en un galpón con cama de compost en base a cáscara de maní, requiriendo un reemplazo cada dos años y permitiendo a cada vaca un espacio disponible de 12 metros cuadrados (sin contar la calle de alimentación). El fin último es la bio fertilización variable de los lotes productivos para los cuales ya se realizaron mapa de nutrientes. (Revista CREA, 2019)

Factores Legales.

A nivel legal, se debe hacer mención, en primer lugar, al Reglamento de Control Lechero, donde especifica el control de producción de ganado lechero, dedicadas a prestar el servicio de control oficial de los productores. Seguido del Órganos Asociación

de Criaderos de Holando argentino (ACHA), a través de su Comité Ejecutivo, ejerce las facultades delegadas por el Decreto N.º 688 desde 1981. (Boletín Oficial, 2019)

Así mismo, cabe mencionar la Comisión de Registro de Crías y Controles Lecheros, perteneciente al Ministerio de Producción y trabajo secretaría de gobierno de agroindustria. Resolución 79/2019 (Boletín Oficial, 2019) (Boletín Oficial, 2019)

Como función principal, se describe la organización, fiscalización y certificación del control de producción de ganado lechero en todo el territorio del país, con miras a su mejoramiento zootécnico-funcional y a una mejor eficiencia de la empresa tampera, servicio que se denominó “Control Nacional de Producción de Ganado Lechero”. (Boletín Oficial, 2019)

En resumen, el análisis externo de la industria arroja datos positivos para la implementación de estrategia de diversificación en la producción lechera, oportunidad crediticia, estabilidad en el sector y de la moneda internacional, posibles cambios de gobierno que favorezcan el sector agropecuario ganadero, regulaciones de forma prolija y detalladas bajo registros oficiales, tendencias sociales y tecnológicas observadas como posibilidad de cambio e innovación, y no menos importante la conciencia del medio ambiente no solo para el cumplimiento de leyes sino para incrementar la productividad sin contaminación y generar una responsabilidad ecológica.

Análisis de Microentorno. Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Rivalidad entre competidores.

En el sector ganadero, producción de leche, alimento de primera necesidad, se encuentra regulado estrictamente (decreto 2687/77) a nivel estructura, producción, higiene, etc. (SENASA, 1977)

La comercialización de leche fluida sin procesar de ganado bovino se encuentra regulada por Ley N 1.428 según t.o. en 1997 y sus modificaciones. (AFIP, 2018)

El 40 % de los tambos de la provincia de Córdoba tienen menos de 100 vacas totales (1.350 tambos aproximadamente) que cuentan con el 13,4 % del rodeo lechero provincial y son considerados como tambos chicos. Es considerado como mega tambos tiene solo el 3,5 % de los tambos (118 tambos) y concentra el 18,9 % de las vacas. (OCLA, 2018)

Es decir, el sector se encuentra regulado de forma estricta, la producción y métodos es bastante similar y su producto final es homogéneo, por lo que es un sector competitivo que busca su diferenciación a través de tecnología de punta, mejores insumos, inversiones en ganado bovino, ubicaciones geográficas estratégicas y tamaños de establecimientos.

Amenaza de nuevos competidores

Según índices, desde el 2015 no se observó crecimiento inter anual en el sector productor de leche. Específicamente el 2016 se caracterizó por una fuerte caída en producción, producto de contingencias climáticas y de mercado.

Hace más de 20 años la producción aumentó apenas un 3,2%, lo que respalda la afirmación referida al estancamiento sectorial de largo plazo. (OCLA, 2018)

La ilustración 1 muestra la evolución de la producción total de leche del país, que con grandes variaciones inter -anuales, se encuentra prácticamente estancada en los últimos 20 años. Se observa en el gráfico, luego de un pico de producción en el año 1999, se produjo una caída importante hasta el año 2003. (OCLA, 2018) (Anexo I)

Con Respecto a posibles competidores nuevos, existen numerosos contrastes en la estructura productiva, situaciones económicas nacionales e internacionales, y un crecimiento abismal de tecnología que indica que las barreras de ingreso de nuevos competidores son altas. La mayoría de los tambos existentes en la provincia tienen más de 20 años, donde se caracterizan por actualizarse y realizar grandes inversiones en los mismos una vez que es rentable la producción. Es por ello que se observa un estancamiento en el crecimiento de infraestructuras nuevas de producción lechera.

Por ejemplo los tambos argentinos ya dejaron de ser “típicamente pastoriles”, ya que el pastoreo directo apenas satisface el 20 -40 % de las necesidades nutritivas del rodeo, mientras que el resto es aportado por reservas (básicamente silajes) y concentrados energéticos y proteicos (balanceados comerciales, grano de maíz, derivados de soja, etc.), hay un rango de intensificación muy grande, que va desde establecimientos (en general de mayor tamaño) que practican un sistema de producción de confinamiento casi total hasta otros (los más chicos) de naturaleza pastoril durante todo el año con un uso más acotado de la suplementación (OCLA, 2018)

Poder de negociación de los proveedores

En el sector ganadero se menciona como principales a proveedores de productos veterinarios, insumos, balanceados, genética, venta y reparación de maquinaria, etc.

Los proveedores de insumos, alimentos y productos veterinarios se observa una gran cantidad de opciones a nivel provincial y nacional. En época de invierno, donde no hay pasturas de reservas para alimento puede haber un poder de negociación más alto, pero en líneas generales es bajo. Los productos de estos 3 proveedores se encuentran bastante homogéneos en el mercado.

Los productos de genética no se encuentran concentrados en la misma zona, y el poder de negociación es alto. La genética cada vez ocupa un lugar más relevante en el sistema productivo lechero, al punto de ser un factor decisivo a la hora de decidir la existencia misma de los tambos. No sólo en la producción sino además en la reproducción, sanidad y supervivencia de las vacas. (Gagliardi, 2015)

Poder de negociación de los clientes.

Las empresas de la industria láctea conforman la demanda de la leche cruda que elaboran el sector primario, para procesarla. Mientras que estas firmas a su vez responden a la demanda de las empresas de distribución: super e hipermercados, mayoristas y comercios tradicionales. Finalmente, los hogares son los consumidores finales de la leche y otros productos lácteos, cuya demanda enfrentan los canales de distribución.

La industria láctea presenta cierto grado de concentración: solo cuatro firmas captan el 55% de la leche proveniente del sector primario. Mientras que, desde el punto de vista de la oferta, solo cuatro empresas concentran el 86% 1 del volumen de ventas a los canales de distribución de leche procesada -esterilizada o pasteurizada-. El nivel de concentración es más alto en el segmento de leches pasteurizadas que para las esterilizadas. (Petrecolla, 2016)

Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

La industria láctea procesa la leche cruda que adquiere de los tambos para la elaboración de productos, y esta demanda de leche cruda no tiene posibilidades de sustitución porque es la materia prima elemental y fundamental de este tipo de bienes.

En el sector ganadero, se puede incluir a productores que trabajan con bovinos, pero en el sector venta de ganado, que decidan cambiar su actividad y ya tiene un esquema armado (capital, infraestructura, etc.) y también, dado las condiciones económicas, agricultores que incursionen en la ganadería e inversiones de otros sectores de la economía que decidan posicionarse en el sector ganadero. Que estos potenciales competidores entren en el mercado va a depender de las barreras tanto de entrada como de Salida, es decir, de las situaciones que deberán superar para entrar o salir.

Con respecto al sector ganadero, se puede hacer mención a la leche vegetal, que puede ser comercializada o de producción casera. Se puede mencionar diferentes tipos de leche vegetal, de sésamo, de alpiste, de arroz, de almendras, espelta, coco, nueces, quinoa, avellanas.

Análisis introductorio del mercado ganadero.

La producción de leche en Argentina está concentrada mayoritariamente en las provincias de Córdoba (37%), Santa Fe (32%) y Buenos Aires (25%), y en menor medida en Entre Ríos (3%), Santiago del Estero (1%) y La Pampa (1%). En el año 2017 se observan 11.326 tambos, con distribución en un 35,1% en Santa Fe, 30,0% en Córdoba, 22,1% en Buenos Aires y 7,6% en Entre Ríos 1%. (OCLA, 2018)

En Córdoba, hay 2800 tambos activos, donde la instala a la provincia como la primera productora a nivel nación, con 3400 millones de litros anuales, según datos del ministerio de agricultura y ganadería. (Gobierno de Córdoba, 2021)

En Córdoba, se identifican tres cuencas lecheras bien diferenciadas por ubicación: “Cuenca Noreste” (con centro en San Francisco), “Cuenca de Villa María” (bajo zona de influencia de Villa María) y “Cuenca Sur” (esparcida en una franja desde coronel Moldes hasta Canals, pasando por la zona de influencia de La Carlota) (Centeno, 2015)

La estratificación de tambos se detalla, para el estrato chico entre 1199 a 2513 litros, para el mediano desde 2563 hasta 3645 litros y para el estrato grande el rango de 3719 a 8928 litros por día. (OCLA, 2018)

Según el Relevamiento de Industrias Lácteas 2017-2018 de la Dirección Nacional Láctea de Agroindustria de la Nación en Córdoba se relevaron 185 industrias. En la provincia de Córdoba, 230 industrias realizaron en alguna oportunidad algún

trámite. Muchas de ellas pueden haber cerrado. Se estima que en la actualidad existen 200 empresas, aunque 150 de ellas están registradas. (OCLA, 2019)

Cadena de valor

Luego del análisis de la industria, se comienza con un análisis interno de la compañía, a través de la Cadena de Valor, mencionando las actividades que generan valor a toda la empresa en su proceso, hasta el producto final. Todas las funciones de una compañía, intervienen para bajar la estructura de costos e incrementar el valor percibido de los productos por medio de la diferenciación (Hill C. W., 2015)

Actividades primarias:

Investigación y desarrollo.

En La Tregua S.A se observa que los dueños como sus empleados tienen un gran conocimiento y experiencia en el sector. Los estudios superiores de ingeniería agrónomo y capacitaciones constantes permite un crecimiento en innovación y actualización en el mercado internacional permiten una ventaja competitiva.

En la búsqueda de la innovación, la asociación con la universidad siglo 21, las pasantías en colegios agrónomos de la zona y la incorporación de jóvenes recientemente graduados en carreras afines, son algunos de los ejemplos de implementaciones para generar cambios y crecimiento en los procesos y desarrollos productivos actuales.

José Fernández, quien se encuentra a cargo de La Tregua, siguiéndole Diego encargado exactamente del Tambo, son personas jóvenes, de no más de 35 años innovadores y con espíritu de crecimiento. Ellos son los encargados de informarse sobre las tendencias en la industria, las tecnologías presentes en el exterior, capacitándose de forma continua en tecnología, genética, ecología, sustentabilidad, entre otros.

Actualmente, se distingue la empresa de su competencia de la zona, ya que cuenta con tecnología de punta con el sistema originario en Arizona, Estados Unidos. Dry-lot, ES corral de compuestos orgánicos techado donde las vacas pueden o no salir a pastorear. El sistema permite generar un fertilizante organico con las asces de los animales además de convertir un ambiente natural y tengan un ambiente acorde para los procesos de celos de las vacas.

Producción.

La empresa cuenta con un completo y moderno equipamiento para la producción de leche de calidad, bajo condiciones de buena higiene, orden, y un sistema riguroso para conservarla adecuadamente mientras se colecta y transporta. Se cuenta con animales de calidad y alimentación de primera. (Anexo II)

La producción y la eficiencia del sistema de producción se encuentra en relación directa con el equilibrio de mantener, el potencial animal (PA) y el potencial pastura (PP). La producción animal por unidad de superficie surge de la confrontación entre ambos potenciales. La Tregua S.A cuenta con un porcentaje equilibrado en carga animal por hectárea, observándose una producción rentable y eficiente.

Se observa una distribución correcta en recursos productivos (tierra, capital y trabajo) y una interacción acorde con la tecnología implementada.

Marketing y ventas.

Recientemente grupo meta comenzó con la publicación de las empresas para hacerse conocida fuera de su zona, a través de redes sociales. Contratando un community manager se encuentran implementando estrategias de marketing digital. El objetivo principal es la búsqueda de conocimiento de cada unidad de negocio que cuenta Grupo Meta.

Servicio al cliente.

Se observa una relación estrecha, con la única empresa que compra la materia prima. Relación de hace varios años, con confianza y lealtad.

Crema cuenta con su tambo propio, además de la fábrica. Sus productos finales se venden dentro del país (a través de importantes cadenas de supermercados como Carrefour, Wal Mart, Jumbo, Norte y de diferentes distribuidores) y también exportan a países como China, Argelia, República Dominicana, Pakistán, Angola, Brasil, Venezuela, Egipto, etc...

La Tregua S.A no es su único proveedor de leche, ya que su tamaño de producción y el crecimiento de los últimos años ha requerido agregar otros tambos de la zona.

Actividades de soporte:

Logística.

El flujo de las partes, desde sus proveedores hasta la distribución de la materia prima, funciona de forma organizada y prolija, cumpliendo con tiempos acordes para que el proceso se cumpla de forma eficiente.

Desde la compra de animal, alimento, hectáreas, refacción del establecimiento, proveer de insumos entre otros hasta la distribución de la leche, con una buena organización con su transporte, teniendo en cuenta, embazado específico, conservación y espera de retiro hasta el traslado en condiciones de refrigeración (2 a 7 °C) a la entrega del cliente (Cremac)

Es importante hacer mención que la ubicación del Tambo es alejada del pueblo, contando con camino de tierra para el acceso. Dato no menor para la distribución del producto final. (Leche en refrigeración)

Recursos humanos

La empresa no cuenta con un área específica, pero los dueños de Grupo Meta se encuentran asesorándose con algunas implementaciones para atender y agasajar a sus empleados. Luego de la pandemia se comenzó a implementar bonos, incentivos económicos y el regalo de uniformes.

En tambo de La Tregua S.A cuenta con un plantel fijo de 15 personas, con rango etario de 18 a 55 años. El personal cuenta con experiencia en el sector, todos reciben capacitaciones. Toda la mano de obra es de zonas aledañas.

Se cuenta con capital intelectual valioso ya que tanto los que coordinan como su personal, tienen nivel elevado de experiencia, conocimiento en trabajo rural, y se cuenta con las pasantías de estudiantes de colegios rurales con la posibilidad de una probable contratación.

No se puede dejar de mencionar la herencia en valores, el abuelo de los directores de la Organización, con la inspiración y vocación por el campo, dedicación y honestidad con el compromiso y trabajo leal como modo de trabajo.

Por último, cabe mencionar la importancia que sus fundadores y directores actuales de toda la empresa sean nacidos, criados y que viven en el pueblo.

Sistemas de información

El sistema de información se encuentra centralizado junto con las empresas que cuenta Grupo Meta. Cuentan con una oficina central ubicada en Sacanta.

Los sistemas de información son, en su mayor parte, sistemas electrónicos para administrar inventarios, llevar registro de las ventas, fijar el precio de los productos, venderlos, manejar las preguntas de servicio de los clientes, etc.

Infraestructura de la compañía.

La unidad económica analizada cuenta con 17 hectáreas, siendo un tambo mediano más o menos en comparación con la competencia.

Cuenta con galpones seguros de guardado, sector de producción techado, Dry-lot techado, camino de tierra, pero no muy alejado de Sacanta y sus oficinas principales.

Con respecto cultura organizacional de La Tregua S.A se puede mencionar como características observables, el grado de responsabilidad individual de cada trabajador, la tolerancia al riesgo, el control de los trabajadores, el sistema de incentivos, la tolerancia al conflicto, buena comunicación.

Marco Teórico

En el marco teórico del reporte de caso para La Tregua S.A se busca fundamentar el proceso de Planificación Estratégica, a través del autor Idalberto Chiavenato. Para validar las estrategias a implementar se toma como eje central al autor Charles W. L. Hill. En primer lugar, se profundiza sobre la estrategia corporativa de crecimiento, diversificación relacionada, continuando con estrategias y tácticas que permitirán llevar a cabo la misma. Estrategias de negocio y se finaliza con estrategias funcionales o departamentales.

Según Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra. Se toman en cuenta los resultados que se esperan a futuro. A través de la planeación se espera lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. (Chiavenato, 2017)

El autor establece que las organizaciones que elaboran una planeación estratégica tienen un mayor desempeño. La planeación tiene tres niveles, nivel

estratégico donde las proyecciones son a largo plazo. El nivel táctico donde las proyecciones son a mediano plazo. Y por último el nivel operativo, las proyecciones son a corto plazo, metas específicas de cada actividad involucrada. (Chiavenato, 2017)

Se comienza la Planificación Estrategia con la estrategia corporativa de crecimiento, específicamente la implementación de diversificación de producto. Según Charles W. L. Hill, la diversificación es el proceso que sigue una compañía para entrar en otras industrias, distintas a las de su actividad central u original, con el propósito de hacer otra clase de productos que pueda vender de forma rentable a los clientes que hay en esas industrias. Dicha estrategia debe permitir que una compañía o sus unidades de negocios individuales desempeñen, con el propósito de incrementar la rentabilidad, una o varias de las funciones de la cadena de valor. (Hill C. W., 2015)

En este modelo de diversificación horizontal o relacionada, la empresa pone a la venta productos nuevos y en mercados que guardan relación con el espectro comercial en el que opera la empresa. Cambian los formatos, pero no el enfoque. (EAE Business School, 2021)

El modelo multinegocios de la diversificación relacionada se basa en aprovechar los puntos en común de las tecnologías, la producción, el marketing y las ventas que hay entre las unidades de negocios nuevas y las existentes que se pueden “ceñir” o modificar con éxito para aumentar la ventaja competitiva de una o varias unidades de negocios. (Hill C. W., 2015)

En segundo lugar, el autor hace mención a la estrategia de negocio, en su expresión más básica, aborda la decisión de la empresa a quiénes cubrirá (qué segmentos de clientes), cuáles necesidades y deseos de los clientes pretende satisfacer, y cómo habrá de satisfacerlos. (Hill C. W., 2015)

Estas estrategias competitivas tienen como fin el crecimiento organizacional e impulso de la rentabilidad o productividad, y para ello se atiende a tres factores: El liderazgo orientado a los costos, la diferenciación de la competencia y la participación en el mercado. (Hill C. W., 2015)

Myriam Quiroa en el artículo “Estrategia de segmentación de mercado” explica que la estrategia de nicho se aplica cuando la empresa decide enfocar todos sus esfuerzos de marketing para atender a un segmento de mercado que resulta

relativamente pequeño y bien definido. Estos pequeños grupos se conocen como nichos de mercado, los cuales tienen necesidades únicas y específicas. Se busca que la empresa prepare un producto y un plan de marketing específico que satisfaga la necesidad de forma superior y completa. (Quiroga, 2020)

En tercer lugar, las estrategias funcionales definidas en la bibliografía como aquellas que persiguen mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía y su capacidad para alcanzar eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente, etc. Es decir, son competencias distintivas dan forma a las estrategias funcionales que adopta una compañía. (Hill C. W., 2015)

La estrategia funcional debe estar de acuerdo con el enfoque competitivo y con la estrategia general de acción de la empresa. Son diseñadas por cada departamento de la empresa. Además, se espera que la capacidad funcional de la empresa se convierta en su ventaja competitiva. (Quiroga, 2020)

Las estrategias funcionales más usadas son, de producción, de marketing, de recursos humanos, financiera, de investigación y desarrollo. (Quiroga, 2020)

Diagnóstico y Discusión

Por todo lo mencionado anteriormente, se establece como oportunidad principal para La Tregua S.A, la implementación de crecimiento a través de la diversificación relacionada, buscando ampliar la unidad de negocio productora láctea, aprovechando la producción agrónoma, ofreciendo un nuevo producto en otro mercado, pero sin dejar de abaratar costos y aprovechar los conocimientos en el rubro, es decir, teniendo siempre en cuenta los puntos en común de la unidad de negocio existente y la futura.

La planificación estratégica permitió exponer las oportunidades del contexto y fortalezas que posee a la organización, para validar la implementación de estrategia de crecimiento. No se debe dejar de mencionar las amenazas a nivel global, nacional y provincial que puedan perjudicar la implementación de la misma, como también las debilidades internas que se deben modificar y mejorar.

Como conclusiones diagnosticas se puede, en primer lugar, hacer mención a las amenazas del contexto que podrían perjudicar la implementación de la diversificación horizontal. Las retenciones, costos de producción, trabas en habilitaciones y carga

impositiva son el principal ítem a tener en cuenta. No solo a nivel nacional sino en la provincia de Córdoba se registra un sistema impositivo más elevado que el resto de las provincias, aunque concentre la mayoría de los tambos de Argentina. Por eso se piensa en la diversificación, para ingresar en un nuevo mercado con otro producto, pero aprovechando infraestructura, conocimiento en el rubro, contactos de proveedores y sobre todo la materia prima (producción agraria).

Así mismo, al pensar en la estrategia de negocio, ya se cuenta con la información del segmento a quien se dirige, las necesidades a cubrir y tipos de clientes a satisfacer. Todo esto es posible ya que se cuenta con conocimientos del mercado actual a donde refleja un mercado amplio con posibilidades de ingreso. Según los datos analizados, Córdoba cuenta con 2800 tambos activos y un gran número de productores de menor tamaño quienes serán el primer mercado a atender. Se debe considerar las 3 cuencas lecheras y su producción promedio. Los tambos de menor tamaño, de la provincia de Córdoba, le proveen a sus animales alimentación a base de pastoreo siendo inalcanzables los productos balanceados por su elevado costo.

En segundo lugar, se debe analizar como oportunidad relevante del contexto, la actual situación que se encuentra pasando Argentina, elecciones próximas y renovación en Congreso, promesas de campañas, posibles planes de producción agropecuaria, posibilidad crediticia, un dólar estable, etc. La necesidad de obtener liquidez para posible inversión en búsqueda de crecimiento de la organización y diversificar los mercados es importante y se considera viable por la situación actual de Grupo Meta en general.

En tercer lugar, se analiza la oportunidad de las tecnologías en auge, La Tregua S.A puede lograr una ventaja competitiva considerando la problemática ambiental, el control de contaminación, la producción consciente, los avances tecnológicos en producción de tambo, la modernización del sistema pastoral tradicional, las investigaciones en genética y nutrición, entre otros. Lograr la ventaja competitiva y llevar a cabo dichas implementaciones, permitirá a La Tregua S.A ser el proveedor de los tambos de la provincia con proyección a futuro a nivel nacional. Contando con 3 unidades de negocio se proyecta crecimiento, diversificación de costos y rendimientos crecientes.

En cuarto lugar, cabe mencionar los aspectos internos que se buscarán corregir y aquellos que se aprovecharán para llevar a cabo las estrategias funcionales o departamentales.

Siguiendo con la idea anterior, lo que se plantea es la implementación de diferentes tácticas y cambios en cada área de la organización. Como explican los autores mencionados, se busca un enfoque en investigación y desarrollo como primera instancia, para luego seguir en producción, marketing, recursos humanos, y por último, pero no menos importante logística, ya sea interna y externa.

Se distinguen como fortalezas el conocimiento y desarrollo en el sector de los directivos, capacitaciones constantes, actualización en tácticas y tecnología del rubro, directivos jóvenes, proactivos, con espíritu de crecimiento y emprendedor, etc.

Dichas características, acompañadas de una infraestructura correcta, un sistema productivo actual rentable, un ambiente de trabajo favorable y materia prima de calidad, hacen confirmar que la estrategia de multinegocios es acorde para esta empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente se concluye que la planificación estratégica para el desarrollo de la oportunidad de Crecimiento, en La Tregua S.A, será posible observándose resultados positivos a mediano y largo plazo. Siguiendo la línea teórica del autor Charles W. L. Hill en la implementación de estrategias, junto con el análisis de diagnóstico profundo y de su mercado actual y futuro, se llega a la conclusión que la unidad de negocio analizada se encuentra en condiciones para implementar una estrategia de multinegocios horizontal, creando una tercera unidad en base a producción de alimento balanceado para ganado bovino para consumo propio y la posterior venta a tambos de la zona. Proyectando incrementar la producción para proveer a mercados interdepartamentales y a largo plazo a niveles nacionales.

Plan de Implementación

Análisis de Visión, Misión y Valores

En primer lugar, se analiza los estados contables de La Tregua S.A, presentados del periodo 2018 a la fecha que permiten realizar un análisis financiero contable sobre la misma. Según el cálculo de ratio financiera de rentabilidad, el índice de utilidad neta sobre activo total neto arroja un resultado del 14% en el periodo 2018, siendo en el 2019

un 13% y un 12% en 2020. Lo que significa que, con una mirada estandarizada de la empresa, entendiendo su desempeño y funcionamiento actual, podría responder a un estancamiento de rentabilidad.

El resultado no significa netamente pérdida de ganancia. Pero teniendo en cuenta la visión de la empresa, “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” y su Misión que menciona “la búsqueda de crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”. (Grupo Meta, 2021)

Es por ello que se establece a continuación, un plan estratégico con sus objetivos detallados para la búsqueda de un incremento de rentabilidad, un crecimiento sostenible a largo plazo y métodos de implementación para aprovechar la situación económica financiera favorable que se encuentra el sector ganadero – agropecuario.

La implementación de la planificación Estratégica para La Tregua S.A se proyecta a largo plazo. Para ello, se plantea un horizonte temporal de cinco años, comenzando en enero del 2022 realizando cortes evaluativos cada 6 meses del proceso, pronosticando una finalización en diciembre 2026. Se plantea 5 años ya que el proceso de creación de línea de producción de alimento bovino requiere una inversión en infraestructura, investigación y desarrollo, innovación en tecnología, capacitaciones, entre otras. Se buscará mantener la rentabilidad actual, es decir, no se esperan ganancias de la nueva producción hasta fines de 2026.

Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de La Tregua S.A al menos un 50% con respecto al 2018, con la estrategia de diversificación de mercado a partir de la venta de alimento balanceado bovino, para fines de 2026.

Justificación:

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina junto con el INDEC, se registra actualmente 11.113 millones de litros de leche como producción nacional, en el último registro 2019 – 2020. Un 7,4% de incremento anual. De la producción total el 74,7% es destinado al mercado interno mientras el 25,3% se exporta. Dentro del porcentaje del mercado interno, el 69,7% se distribuye a minoristas y el resto a venta industrial. (Anexo III)

El último índice de producción en industria manufacturera muestra una suba del 13,8% respecto al 2020. El acumulado enero-agosto de 2021 presenta un incremento de 19,9% respecto a igual período de 2020. En la producción láctea el índice fue de 13,7% es decir una suba del 19,2% con el mes anterior y una suba del 5,8% comparado con el 2020. (comparación entre enero agosto 2020 con periodo enero agosto 2021) (anexo IV)

Para sumar a lo anterior, se hace mención a que a pesar que la industria láctea atraviesa una etapa de recuperación favorable, los costos de producción se incrementaron en un 8% aproximadamente en lo que va el último periodo. Incremento en costos de insumos como también variaciones moderadas en los precios de productos lácteos industriales. (Agro Info News, 2021)

En último lugar se observa una tendencia de incremento en consumo, a nivel nacional, de balanceado para animales destinados a ordeño, justificado por los avances en tecnología, en genética y desarrollo sustentable. (Anexo V)

Por todo lo mencionado anteriormente y teniendo en cuenta un análisis de estimaciones de venta que se realizaron en el mercado analizado, se estima que en 5 años se puede lograr un incremento de la rentabilidad actual en un 15% ya que la demanda creciente, el desarrollo de la producción actual y el crecimiento en mercado, permitirán el desarrollo productivo favorable en La Tregua S.A.

Objetivos específicos

- Lograr una participación en el mercado del 75% de la unidad de venta de alimento balanceado bovino para fines 2026, proyectando en primera instancia venta local, y luego nacional. Se proyecta un 15% anual de crecimiento en ventas, y así obtener dicho índice. Se adjunta índice proyección de ventas del mercado estimado. (Anexo VI)
- Obtener fidelidad del cliente en un 60% para fines del 2026, generando una relación de confianza, ofreciendo excelente servicio post venta y vinculo sin fecha de finalización. Dicho objetivo permitirá observar un ingreso por ventas seguro y continuo por la fidelidad del mismo. Tener más de la mitad de la cartera de clientes estables, permite crecimiento de ventas en un 25% anual (Anexo VII)
- Alcanzar un 90% de calidad en la producción para fines del 2026, se buscará reducir defectos en la producción, alcanzando solo un 10% de la producción

total mensual, aumento de eficiencia productiva constante y con disminución de costos de producción a un 15% anual.

- Alcanzar una capacitación del personal en un 100% para fines de 2023 (mitad de proceso de implementación). En los primeros dos años de implementación se capacitará al personal actual y se contratará nuevo personal con la formación necesaria para desarrollar la nueva producción. (Anexo VIII)

Cuadro de plan de acción.

A continuación, se detalla la descripción y pasos a seguir de los 4 objetivos específicos establecidos. Se buscará detallar tiempos requeridos, recursos humanos necesarios, recursos físicos y económicos a emplear. En Anexos se desarrolla información complementaria.

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
OBJETIVO 1 - CRECIMIENTO DE NEGOCIO	Realizar evaluacion financiera - contable, tasa de crecimiento de ventas, inversiones necesarias, costos totales, ratios de capital, tasas de utilizacion de activos, etc.	Inicio 2022 - 4 meses con evaluacion anual a fines de cada periodo.	Area administrativa - contable	Oficina area adminstracion (oficina, computadora, internet, documentacion, etc)	Sueldo personal area adminstrativa - contable ACTUAL	Se estima los primeros 6 meses probar con carga horaria actual de personal administrativo.
	Designacion de nombre de marca + registracion + tramites SENASA, Afip, Municipalidad, etc	Inicio 2022 - 6 meses con evaluacion anual a fines de cada periodo.	Area administrativa - contable	Oficina area adminstracion (oficina, computadora, internet, documentacion, etc)	\$90000 aprox como minimo.	Anexo IX - detalle de costos
	Contratar personal con conocimientos en producción de balanceado bovino. Coordinador.	Inicio 2022	Asesor externo		\$50,000 aprox CONSULTOR + sueldo COORDINADOR \$150000	Anexo X - precio actual de consultores externos en RRHH
	Contruccion en hectaria propia (lado tambo) galpon donde se desarrollará produccion.	Inicio 2022 - 5 a 6 meses de contruccion	Arquitecto o maestro mayor de obra y equipo de la zona	Hectarea, instalaciones de tambo, electricidad, entre otros	\$45,349.70 x m2	El equipo administrativo se encargará de pedir presupuestos y contratar equipo de contrucción.
	Compra e instalacion de maquinaria, produccion, ensamble, embalado	Inicio 2022 - 5 a 6 meses de contruccion	Equipo directivo con incorporacion coordinador + equipo administrativo	Hectarea, instalaciones de tambo, electricidad, entre otros	\$2.000.000 estimado	Anexo XI detalle maquinas necesarias + precios estimados
	Contratacion de empleados para planta productiva. Resestructuracion de horas a empleados de Tambo	Inicio 2022	Area administrativa - contable con diretivos y consultor externo RRHH	Galpon nuevo productivo.	\$50,000 según convenio	Anexo XII - nueva resolucion - marco legal
	Selección de proveedores de insumos, planificacion para uso de produccion agropecuaria propia	Mediados 2022 - tiempo estimado de 2 meses	area administrativa - contable con diretivos y consultor externo RRHH	Moviliario para traslado en caso de no contar	\$1.000000 aprox materia prima inicial	Anexo XIII - tipos de proveedores + estimacion costo MATERIA PRIMA
	Aplicación plan marketing para comenzar con promocion digital en redes desde GRUPO META.	Mediados 2022 - tiempo estimado 1 mes	Equpo actual marketing digital de GRUPO META		\$ 25.000	Anexo IXV

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
OBJETIVO 2 - FINDELIDAD DE CLIENTES	Una vez con la produccion realizada repartir muestras gratis a tambos de la zona	Comienzo 2023 - minimo por 6 meses	Directivos	Utilitario, publicidad papel, nafta, packaying	150000 total	Valor nafta actual con Kilometraje estimado MENSUAL Anexo XII
	Determinacion de diseño para logo, packagin, eslogan, actualizaciones programadas, etc	Comienzo 2023 -	Equipo marketing digital GRUPO META		Incluido en el plan de \$25.000	Anexo IXV
	Ofrecer venta online a traves del plan de marketing mas pagina web. Catalogo online	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	Equipo marketing digital GRUPO META		\$ 10.000	Anexo IXV al presupuesto ofrecido se le suma por ventas online. Actualizacion anual
	Ofrecer accesibilidad en pagos, cuentas corrientes	Comienzo 2023 -	equipo marketing digital GRUPO META coordinado con equipo administrativo contable	cuenta bancaria - registro contable	Cuenta Mercado pago gratuita. Postnet \$3.500	Abrir cuenta mercado pago, ofrecer tarjetas bancarias, descuentos en pagos por tranferencia o formas de congelar precios.
	Dar servicio postventa a clientes de forma gratuita.	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	equipo marketing digital GRUPO META coordinado con equipo administrativo contable	Tiempo del equipo administrativo en comunicacion con clientes	Horas extras equipo administrativo. Estimación por hora \$ 362.11 (Inicialmente 4hs)	se buscará el seguimiento a traves de mail y comunicacion via whatsapp por empresa digital marketing regulada con area administrativa
	Servicio de distribucion	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	Coordinacion entre coordinaron y encargado de traslados. Interno de la empresa	utilitario - nafta - chofer	Incluido en los \$150.000 anteriores	Destinar un vehiculo al traslado del producto vendido por la zona

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
OBJETIVO 3 - CALIDAD PRODUCTIVA	Realizar estudios en calidad total y como realizar mejoras productivas	Desde 2020Formacion continua. Todos los años	Asesor en calidad total + higiene y seguridad	Establecimiento o computadoras para realizar via online	\$1500 por hora cada asesor.	Se contactará un consultor especializado + un especialista en higiene y seguridad- ANEXO XIII
	Generar vinculo de confianza en proveedores y fletes para compra de insumos	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	Area administrativa - contable con directivos	Establecimiento o computadoras para realizar via online	Se proyectan horas extras en caso de necesitar a largo plazo	se buscará generar un vinculo a travez de comunicacion permanente
	Mantenimiento de infraestructura	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	area administrativa - contable con directivos	tecnico para revision maquinaria	\$ 10.000,00	Honorarios mecanico especialista en maquinaria.
	Retroalimentacion mensual, analizar acciones y mejoras en reuniones.	Comienzo 2023 - sin fecha de finalizacion	area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	establecimiento galpon u oficinas de area adminsitrativa	Se proyectan horas extras en caso de necesitar a largo plazo	realizar mensuales hasta 2024 luego pueden ser bimestral.
	Emitir informes a area contable administrativa para evaluacion rendimientos y produccion	Mediados 2022 - sin fecha de finalizacion	area administrativa - contable con directivos + coordinador	establecimiento galpon u oficinas de area adminsitrativa	Se proyectan horas extras en caso de necesitar a largo plazo	flujo de comunicacion fluido con area contable
	Mantener sustento del factor suelo, contaminacion ambiental, agua, control estricto desechos.	Mediados 2022 - sin fecha de finalizacion	area administrativa - contable con directivos + asesoria con especialista ecologico	instalaciones galpon productivo	\$800 la hora (se estima un dia de 6 horas)	Importancia en separacion de residuos, control de suelos, mensualmente enviar basura para reciclado.

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	TIEMPO	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FISICOS	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
OBJETIVO 4- CAPACITACION TOTAL DE PERSONAL	Capacitacion por areas, tareas estandarizadas Y rotacion de personal	Inicio 2022 - 4 meses con evaluacion anual a fines de cada periodo.	Area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	Oficina area administrativa contable	Horas extras equipo administrativo. Estimación por hora \$ 362.11 (Inicialmente 4hs)	las charlas las realizará directivos con consultor externo RRHH
	Evaluacion y analisis Clima laboral	Inicio 2022 con evaluaciones anuales	Area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	Oficina area administrativa contable	Dentro del presupuesto de asesor RRHH	se sugiere encuentros con empleados de La Tregua SA y el personal agronomo.
	Incentivo de productividad	Inicio 2022 con evaluaciones semestrales	Area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	Oficina area administrativa contable	Dentro del presupuesto de asesor RRHH	Anexo XII - nueva resolucion - marco legal
	Retencion de capital humano, evaluacion de rotacion, salarios, despidos	Inicio 2022 con evaluaciones semestrales	Area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	Oficina area administrativa contable	Dentro del presupuesto de asesor RRHH	Anexo XII - nueva resolucion - marco legal
	Charlas informativas, mantener al personal informado de como se va avanzando en el nuevo proceso productivo	Inicio 2022 con evaluaciones anuales	Area administrativa - contable con directivos y consultor externo RRHH	Oficina area administrativa contable	Dentro del presupuesto de asesor RRHH	Anexo XII - nueva resolucion - marco legal

Evaluación de impacto de la inversión

En primera instancia, se adjunta el estado contable de La Tregua S.A de los años 2018, 2019, 2020. Para el análisis de la inversión se tomó los resultados del periodo 2018 (Anexo XIV)

Los estados financieros tomados como referencia, se conforman de la actividad agrónoma únicamente, no se cuenta con información exacta sobre actividad de producción láctea, por lo que como premisa se consideró como análisis contable de toda la unidad de negocio.

En segundo lugar, se desarrolla el análisis de la inversión propuesta, a través de un flujo de fondo, logrando obtener diferentes criterios de evaluación a través de indicadores de rentabilidad para poder tomar decisiones respecto al proyecto mencionado. (Anexo XV)

A modo de resumen detalla a continuación los valores obtenidos.

- VAN 9.067.397 – TIR 49%
- ROI 87%
- Rentabilidad 2026 66,86%
- Rentabilidad 2018 -5,38%
- Diferencia 61,47%

Como resultado del mismo se concluye que la implementación de la planificación Estratégica para La Tregua S.A proyectada a un horizonte temporal de cinco años es posible de realizar ya que, según análisis financiero – contable, la VAN (valor actual neto) arroja valor positivo, indicando que el proyecto es viable, la TIR (tasa interna de retorno) siendo la tasa que da la inversión, y es más alta que la que se usó como referencia del mercado (Tasa de plazo fijo), es decir supero a otra posibilidad de inversión

El retorno de la inversión (ROI) indica que es rentable con un 87%, en otras palabras, por cada peso invertido la empresa obtiene un \$7,50 pesos de retorno.

Por último, se debe analizar la rentabilidad inicial y la obtenida en el plazo establecido. Según registros anteriores se observaba pérdida de rentabilidad en 2018, alcanzando un 61,47% de incremento de la misma a fines de 2026.

Conclusiones y recomendaciones

El reporte de caso para La Tregua S.A arrojó en primera instancia la oportunidad de crecimiento a través de la implementación de estrategia de diversificación relacionada. Se analizó las variables del entorno y las de la organización llegando a la propuesta de creación de una tercera unidad de producción en La Tregua S.A. A través de la fabricación del balanceado bovino se logra aprovechar la producción agrónoma actual (materia prima), utilizar parte de las instalaciones actuales de tambo y proporcionar al ganado bovino productor el alimento de producción propia.

El objetivo principal de la propuesta es el incremento de la rentabilidad en 5 años como horizonte estimado, a través de 4 objetivos específicos. En primer lugar, se busca una participación del mercado, buscando un incremento en ventas con proyección provincial y luego nacional. En segundo lugar, obtener fidelidad en la cartera de clientes, implementando el servicio post venta, asesoría y accesibilidad de pago. En tercer lugar, el logro de la calidad total en producción será punto clave para obtener el rendimiento buscado, y el logro de la disminución de costos de producción seguido de eficiencia productiva constante. Por último, las capacitaciones del personal serán claves para que el objetivo principal de rentabilidad se logre.

Para determinar estos objetivos a cumplir, se analizó el mercado actual, el crecimiento en el sector de balanceados para animales, el tamaño del mercado específicamente en Córdoba, y las proyecciones actuales que hay en la economía argentina.

Como comentarios finales se puede afirmar que a lo largo de todo el reporte de caso se analizó aspectos que resultan fundamentales para realizar un análisis de esta naturaleza. Herramientas de estudio de mercado como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis interno profundo como la Cadena de Valor. Se validó las conclusiones diagnosticas a través de un marco teórico según autores prestigiosos. Por último, se usó herramientas para el complemento del análisis como Diagrama de Gantt.

En el caso del análisis económico financiero es fundamental tener en cuenta que cada índice o variable puede cambiar el resultado final del estudio, que todos los montos son estimativos y pueden diferir en el proceso de inversión real. El análisis planteado muestra una factibilidad de instalación positiva, pero con una alta vulnerabilidad a ciertos aspectos importantes como puede ser la suba de precios de materias primas

estratégicas para el proceso productivo. Los costos y la manera en que la planta será financiada son aspectos fundamentales que determinan la factibilidad del mismo.

Si bien el estudio financiero contable arroja resultados positivos para la implementación del mismo, se sugiere obtener más información detallada de los libros contables de ambas actividades productivas, realizar más análisis de evaluación, por ejemplo, estudio de factibilidad, estudio de sensibilidad, Valor Económico Adicionado (EVA), Rentabilidad de Capital Propio (TOR), entre otros. Resulta importante agregar más consideraciones al análisis ya que la producción de balanceado, el desarrollo agropecuario y producción láctea primaria, es muy sensible a variaciones en precios de los insumos, como su precio de comercialización.

En el siguiente reporte de caso no se detalló como será financiada la inversión sugerida, dejando la posibilidad que el equipo contable de Grupo Meta pueda decidir cual camino de financiación será más adecuado según conveniencia, ya sea bancaria, privada o capital propio. En un contexto de alta inflación puede ser un desafío encontrar inversores que apoyen el proyecto, mientras que, en un contexto de estabilidad económica, como vivió el país en otros períodos históricos la factibilidad de la instalación de la planta resultaría favorable sin condicionamientos extras.

Por último, se hace mención a nuevas posibles sugerencias de implementación Estrategia de crecimiento pasados los 5 años de inversión mencionada. Inversión en más campos para arrendamiento en la zona con compra de maquinaria agrícola propia. Servicio de fumigación a otros campos con mínima inversión en capacitación y materia prima. Ampliación de tambo con nuevo sistema de almacenamiento e instalación rotativa (factores tecnológicos). Producción láctea totalmente ecológica con instalaciones circulares. (factores ecológicos).

Bibliografía

- AFIP. (20 de Marzo de 2018). *Resolucion 4216 - Comercialización de leche fluida sin procesar de ganado bovino*. Obtenido de <file:///D:/USUARIO/Desktop/SEMINARIO2/MODELOS%20DE%20TRABAJO/OS/11734723-resolucion-general-n-4216-2018-iva-afip.pdf>
- Agro Info News. (2021). *Pagina oficial*. Obtenido de) <https://news.agrofy.com.ar/noticia/195785/mercado-mundial-lacteo-atravesa-recuperacion-produccion-pero-costos-suben>
- Banco Nacion . (2020). *Banco Nacion Citio Web*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Empresas/Novedades/CreditoMiPyMEsIP>
- Boletin Oficial. (1981). *Legislacion Córdoba*. Obtenido de Boletin Oficial: http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-cordoba-6629-ley_agroquimicos.htm
- Boletin Oficial. (2019). *REGLAMENTO CONTROL LECHERO OFICIAL*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=20C7607B5289701A940FD2A2A036E758?id=320665>
- Boletin Oficial. (2021). *Legislacion Cordoba*. Obtenido de Ley Agroquimicos: http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-cordoba-6629-ley_agroquimicos.htm
- Bonessi, M. (2012). *INSTITUTO TECNOLOGICO DE BUENOS AIRES*.
- Centeno, A. (2015). *Determinacion de eficiencia tecnica en Tambos de la provincia de Cordoba*. Obtenido de Facultad de Ciencias Agropecuarias- Escuela para Graduados: <file:///D:/USUARIO/Desktop/SEMINARIO2/MODELOS%20DE%20TRABAJO/Centeno.%20Determinaci%C3%B3n%20de%20eficiencia%20t%C3%A9cnica%20en%20tambos...%20.pdf>
- Cerragería, J. M. (28 de octubre de 2015). *Actualidad Empresa*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/plan-estrategico-estrategia-competitiva-y-proceso-de-planificacion-1aparte/>
- Chiavenato, I. (2017). *PLAENEACION ESTRATEGICA, Fundamentos y aplicaciones*. Santa Fe: Elsavier Editorial .
- EAE Business School. (2021). *RETOS DIRECTIVOS - EAE*. Obtenido de El blog de los retos para directivos: <https://retos-directivos.eae.es/>
- Frozzasco, G. O. (2009). *Evaluacion de distintos sistemas lecheros intensivos*. Obtenido de INTA - Area Producción Animal: file:///D:/USUARIO/Desktop/SEMINARIO2/MODELOS%20DE%20TRABAJO/inta_evaluacion_de_distintos_sistemas_lecheros_intensivos.pdf
- Gagliardi, R. (2015). *Genetica bovina lechera en la cooperativa Tambara Nueva ALPINA*. Obtenido de <https://www.produccion->

- animal.com.ar/genetica_seleccion_cruzamientos/bovinos_de_leche/19-Nueva_alpina.pdf
- Gobierno de Córdoba. (2021). *cba.gov.ar*. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/lecheria-el-registro-lacteo-relevo-2-800-tambos-en-cordoba/>
- Grupo Dos Rios. (2021). @grupodosrios. Obtenido de Instagram: <https://www.instagram.com/grupodosrios/?hl=es-la>
- Grupo Meta. (2021). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/p/CPqJsFtMrmD/>
- Hernan, F. R. (2008). *EL CONFLICTO ENTRE EL GOBIERNO Y EL CAMPO EN ARGENTINA*. . Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales.
- Herrero, A. (2010). *EFLUENTES DEL TAMBO. ¿Algo molesto para eliquimar o recurso a utilizar?* Obtenido de https://www.produccion-animal.com.ar/produccion_bovina_de_leche/instalaciones_tambo/164-efluentes.pdf
- Hill, C. W. (2015). ADMINISTRACION ESTRATEGICA. En *Teorias y casos. Enfoque Integral* (págs. 89 - 98). CENGAGE Learning.
- Hill, C. W. (2015). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA. TEORIA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL*. Mexico D.F: CEMGAGE Learning.
- Info Campo . (2021). *Info Campo Sitio Web Oficial*. Obtenido de Sector: Ganaderia: <https://www.infocampo.com.ar/>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (01 de Julio de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-edicion-genica-y-la-automatizacion-ejes-de-la-ganaderia-del-futuro>
- Legislatura de la provincia de Córdoba. (s.f.). *Productos Químicos o biológicos de uso agropecuario*. Obtenido de Secretaria de agricultura y ganadería, Córdoba: <https://legislaturacba.gob.ar/leyes-aprobadas/>
- Massari, E. C. (2014). *Planificación Estratégica en empresa agropecuaria de la zona rural y alrededores*. Pilar.
- Meta Grupo. (10 de mayo de 2021). *Instagram*. Obtenido de @grupometa: https://www.instagram.com/_grupometa_/?hl=es-la
- Ministerio de agricultura, g. y. (2014). *Resolución N 23*. Obtenido de Expte. N° 0437-004706/2014: <http://issa.ips.com.ar/FILES/RES-MAGYA-23-14-CORDOBA.PDF>
- Ministerio de agricultura, ganaderia y pesca. (2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/agricultura-ganaderia-y-pesca>
- OCLA. (Mayo de 2018). *DIAGNOSTICO COMPETITIVO DEL SECTOR LACTEO ARGENTINO*. Obtenido de Observatorio de cadena Lactea Argentina:

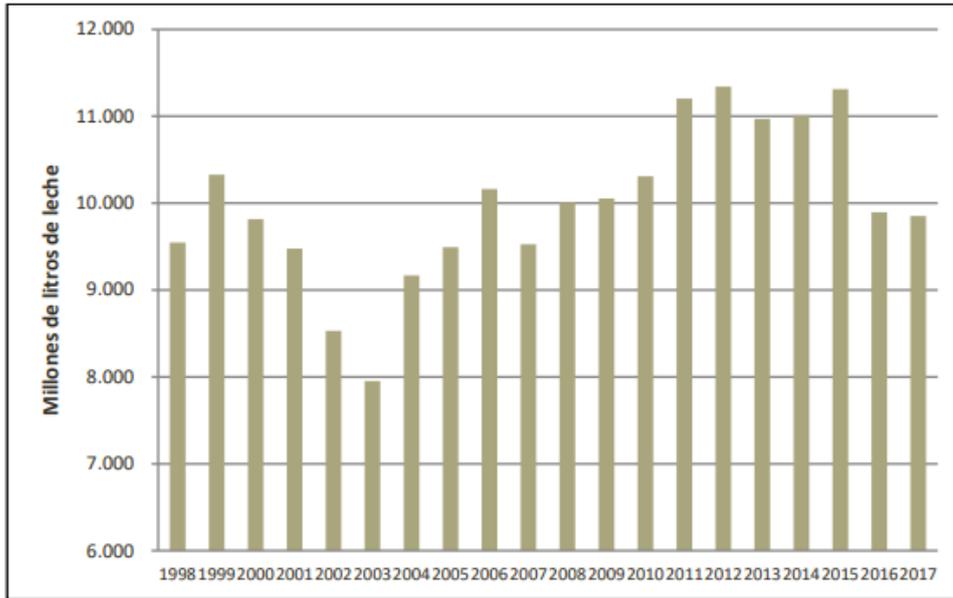
file:///D:/USUARIO/Desktop/SEMINARIO2/MODELOS%20DE%20TRABAJO/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino.pdf

- OCLA. (2019). *OCLA.org.ar*. Obtenido de El sector lechero de la provincia de Córdoba: <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/13991980-el-sector-lechero-de-la-provincia-de-cordoba>
- Otero, Y. (23 de Julio de 2021). *Portal Ambito*. Obtenido de Sector Economía: <https://www.ambito.com/economia/campo/dolar-gobierno-espera-pronta-calma-gracias-las-divisas-del-n5230409>
- Parraguez, C. (17 de Marzo de 2017). *PMG Business Improvment*. Obtenido de <https://www.pmgchile.com/nuevas-tecnologias-en-el-agro-11-tendencias-mundiales/>
- Petrecolla, D. (Septiembre de 2016). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector lechero de la Republica Argentina*. Obtenido de file:///D:/USUARIO/Desktop/SEMINARIO2/MODELOS%20DE%20TRABAJO/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic.pdf
- PLENO CREANDO. (2021). *INSTAGRAM*. Obtenido de <https://www.instagram.com/pleno.creando/?hl=es-la>
- Quiroga, M. (08 de OCTUBRE de 2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/>
- Revista CREA. (2019). *Tambos sostenibles para incrementar la producccón*. Obtenido de <https://www.crea.org.ar/n-462/>
- Santilli, D. (18 de agosto de 2021). *@Diegosantilli*. Obtenido de Twitter: <https://twitter.com/diegosantilli/status/1428135800538116097>
- Secretaria Agricultura, ganaderia y pesca. (2021). *Alimentos Argentinos*. Obtenido de Seguridad alimentaria: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/tendencias_consumo.php
- SENASA. (SEPTIEMBRE de 1977). *Decreto nacional 2687 - 1977*. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/normativas/decreto-nacional-2687-1977-poder-ejecutivo-nacional>
- Thiery, E. (Febrero de 2021). *Agrofy News - Ganadería*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/192189/plan-casamiquela-6-proyectos-claves-comienza-tomar-forma-estrategia-gobierno-lecheria>
- TodoAgro Citio Web. (10 de julio de 2006). *Todo Agro* . Obtenido de <https://www.todoagro.com.ar/los-bollati-inauguraron-tambo-rotativo-en-san-bartolome-cordoba/>
- UNICEF. (13 de Julio de 2021). *UNICEF.ORG*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/unicef-opsoms-y-fao-recomiendan-apoyar-la-sancion-de-la-ley-de-etiquetado>

Anexos

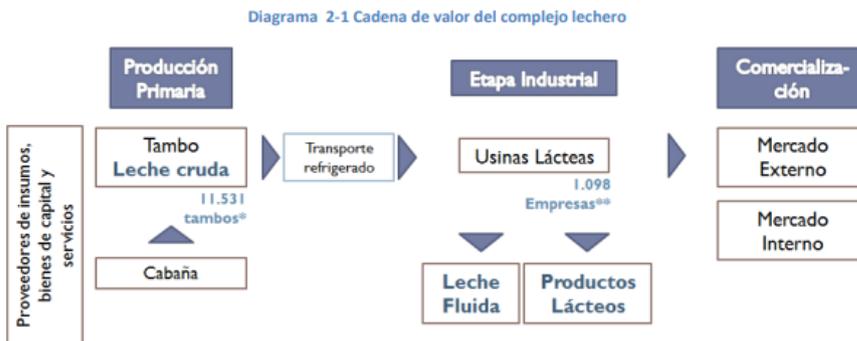
Anexo I

Gráfico 2. Evolución de la producción de leche en Argentina, 1998-2017², millones de litros.



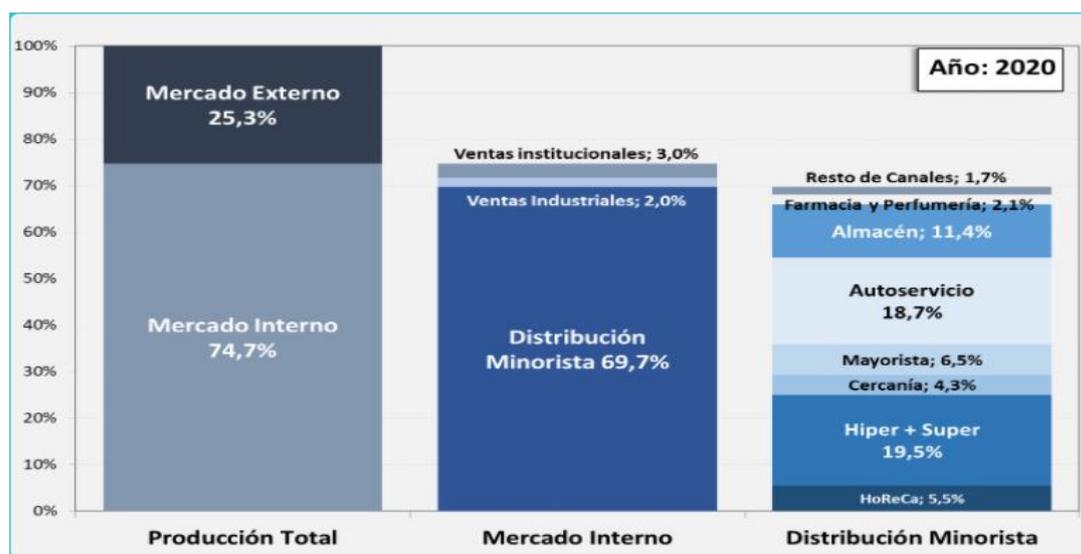
Fuente: Minagro.

Anexo II



Anexo III

Se adjunta de forma gráfica la distribución actual de producción láctea, en que mercados pertenece y su evolución (OCLA, 2019)



Anexo IV

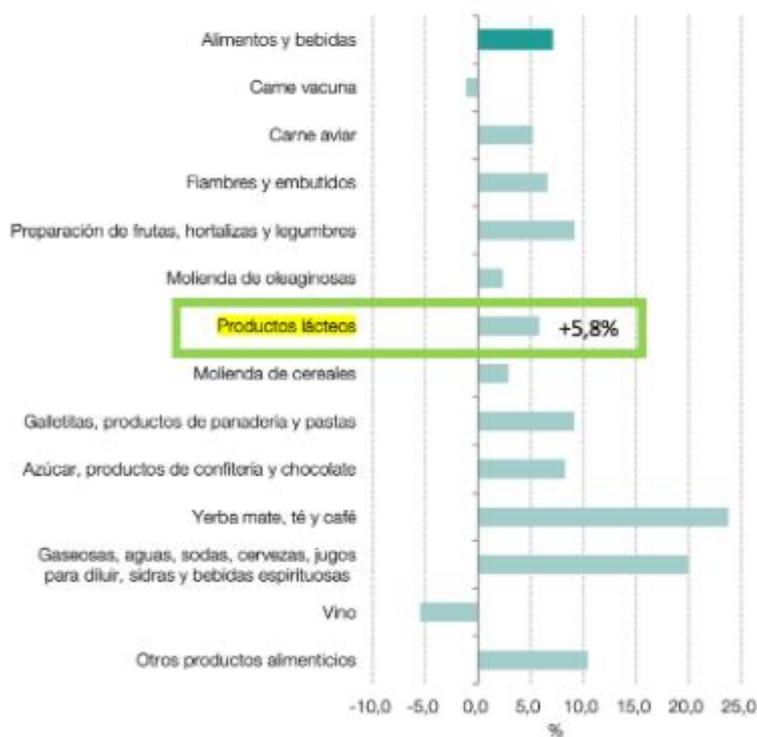
Cuadro con números actuales del último corte evaluativo sobre producción lechera, observándose crecimiento en mercado e índices oficiales (OCLA, 2019)

<h1>11.113</h1> <p>millones de litros de leche</p> <p>+ 7.4% respecto a 2019</p>	<table border="1"> <tr><td>CABEZAS VACUNAS</td><td>1.586.903</td></tr> <tr><td>LITROS / VACA / AÑO</td><td>7.003</td></tr> <tr><td>TAMBOS (UNIDADES PROD.)</td><td>10.411</td></tr> <tr><td>RODEO (VACAS/TAMBO)</td><td>153</td></tr> <tr><td>CARGA (VACAS/HA. VT)</td><td>1.3</td></tr> <tr><td>PRODUCCIÓN DIARIA (LTS.)</td><td>2.916</td></tr> <tr><td>LITROS / VO / DÍA</td><td>19.1</td></tr> <tr><td>LITROS / HA VT / AÑO</td><td>7.954</td></tr> <tr><td>GRASA BUTIROSA</td><td>3.64%</td></tr> <tr><td>PROTEÍNA</td><td>3.36%</td></tr> <tr><td>SÓLIDOS ÚTILES (GB+PR)</td><td>7.00%</td></tr> </table>	CABEZAS VACUNAS	1.586.903	LITROS / VACA / AÑO	7.003	TAMBOS (UNIDADES PROD.)	10.411	RODEO (VACAS/TAMBO)	153	CARGA (VACAS/HA. VT)	1.3	PRODUCCIÓN DIARIA (LTS.)	2.916	LITROS / VO / DÍA	19.1	LITROS / HA VT / AÑO	7.954	GRASA BUTIROSA	3.64%	PROTEÍNA	3.36%	SÓLIDOS ÚTILES (GB+PR)	7.00%	<table border="1"> <tr><td>PRECIO AL PRODUCTOR (US\$/LT.)</td><td>0.270</td></tr> <tr><td>PARTICIPACIÓN (S/SALIDA FÁBRICA)</td><td>53.8%</td></tr> <tr><td>EMPLEO DIRECTO (PERSONAS)</td><td>46.433</td></tr> <tr><td>VALOR CREADO M US\$/AÑO</td><td>3.277</td></tr> </table>	PRECIO AL PRODUCTOR (US\$/LT.)	0.270	PARTICIPACIÓN (S/SALIDA FÁBRICA)	53.8%	EMPLEO DIRECTO (PERSONAS)	46.433	VALOR CREADO M US\$/AÑO	3.277
	CABEZAS VACUNAS	1.586.903																														
	LITROS / VACA / AÑO	7.003																														
TAMBOS (UNIDADES PROD.)	10.411																															
RODEO (VACAS/TAMBO)	153																															
CARGA (VACAS/HA. VT)	1.3																															
PRODUCCIÓN DIARIA (LTS.)	2.916																															
LITROS / VO / DÍA	19.1																															
LITROS / HA VT / AÑO	7.954																															
GRASA BUTIROSA	3.64%																															
PROTEÍNA	3.36%																															
SÓLIDOS ÚTILES (GB+PR)	7.00%																															
PRECIO AL PRODUCTOR (US\$/LT.)	0.270																															
PARTICIPACIÓN (S/SALIDA FÁBRICA)	53.8%																															
EMPLEO DIRECTO (PERSONAS)	46.433																															
VALOR CREADO M US\$/AÑO	3.277																															
																																

Anexo IV – segunda parte



Alimentos y bebidas, variación porcentual interanual. Agosto de 2021



Anexo V

Gráfico actual sobre tendencia al consumo de alimento balanceado bovino desde periodo 2007 a 2022 (Bonessi, 2012)

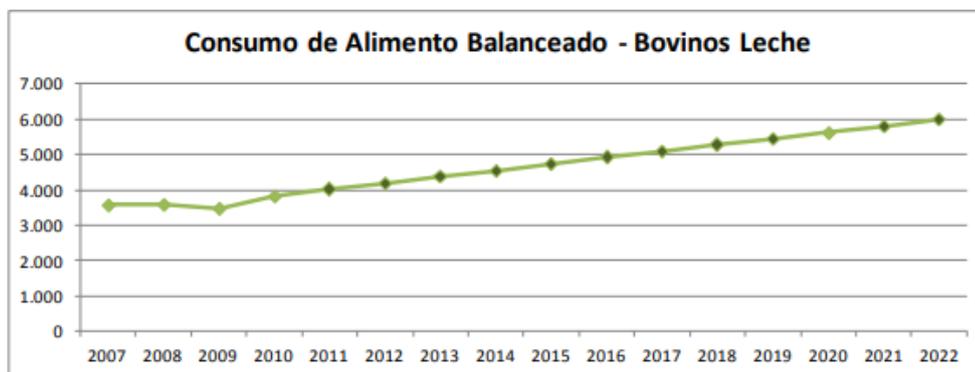


TABLA II.9. DEMANDA HISTÓRICA Y PROYECTADA DE ALIMENTO BALANCEADO - BOVINOS LECHE²⁰

Nota de aclaración: los puntos en color claro corresponden a valores históricos hasta el año 2010 y el valor provisto por el PEA del año 2020; los puntos en color oscuro corresponden a las proyecciones realizadas.

Anexo VI

Cuadro de estimación de ventas por tonelada proyectado para Argentina desde 2013 a 2022. (Bonessi, 2012)

Alimento Balanceado Variación interanual	Año									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Venta de Alimento Balanceado (tn)	35169	37092	39556	41365	43179	44962	46721	48470	50158	51829
Días de stocks considerados	10	10	10	9	9	9	8	8	8	8
Stocks Promedio (tn)	1099	1159	1236	1163	1214	1265	1168	1212	1254	1296
Diferencia de Stocks	1099	60	77	-73	51	50	-97	44	42	42
Producción (tn)	36268	37152	39633	41293	43230	45012	46624	48514	50200	51871

Anexo VII

Actualmente, en Argentina las marcas líderes en venta de balanceado o suplemento para ganado son pocas, liderando el mercado se observa un manejo de precios y posibles demoras en distribución. Por eso se piensa en una elevada fidelización en el cliente ya que la producción será en primera instancia para pequeños y medianos tambos de la zona. (Interior de Córdoba)



Ubicación: Catriló - La Pampa



Ubicación: Río Cuarto - Córdoba



Ubicación: Venado Tuerto – Santa Fé



Ubicación: Río Cuarto - Córdoba



Ubicación: Carcarañá - Santa Fe; Ausonia - Córdoba



Ubicación: Cipolletti – Río Negro



Ubicación: General Villegas – Buenos Aires



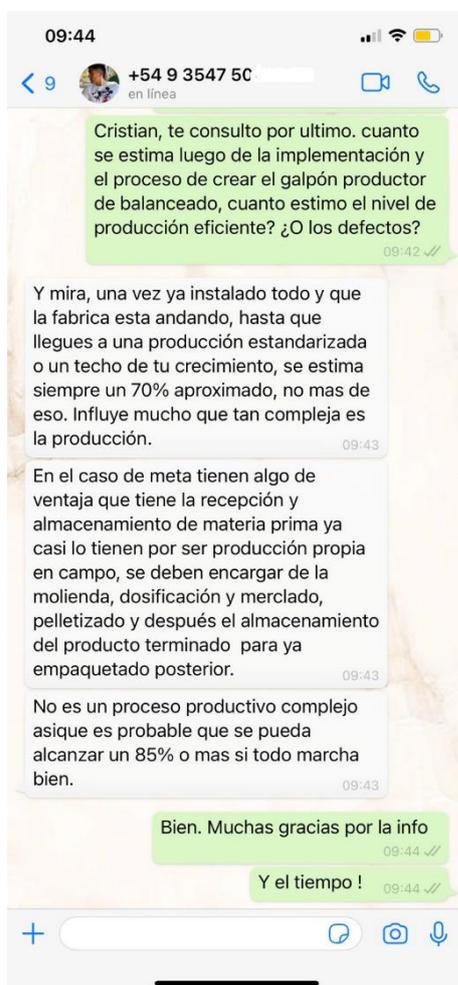
Ubicación: General Pico – La Pampa

Anexo VII

La búsqueda de una producción eficiente y la capacitación del personal para la misma, se llevará a cabo con la contratación de un especialista en el rubro, se contratará un consultor externo en RRHH que realizará la selección.

Se estima una producción eficiente del 90% luego de 5 años según antecedentes sobre producciones similares en los primeros años.

Se consulto a Cristian Teruel, Ingeniero industrial, gerente general del Establecimiento Porcal de Grupo Dos Ríos, Ubicados en Despeñaderos. Dicha unidad de negocio trabaja en conjunto con Nutrifarms, nutrición porcina. (Grupo Dos Rios, 2021)



Anexo IX

Las empresas que desarrollan su actividad en la República Argentina, su actividad se rige por las leyes del país, la provincia y el municipio en el que se localiza. Este

proyecto de inversión se sitúa dentro de la normativa vinculada con la instalación de una empresa agroindustrial; por lo que es importante considerar entonces el impacto que tiene dicha normativa sobre los recursos. Dentro del proyecto se cumplen con todos los requisitos de la Resolución 273/2002, la cual contempla todos los factores correspondientes a la producción de alimentos balanceados (definiciones, registro de establecimientos, instalaciones, condiciones higiénico-sanitarias, productos, garantías, fiscalizaciones). Cabe destacar además que esta resolución dictamina que una misma línea de producción no puede ser utilizada para animales rumiantes y no rumiantes, siendo esta una de las razones para la decisión de producir alimentos para ganado bovino. La comercialización de los productos debe cumplir con lo resuelto bajo la Ley N° 22.802 – Lealtad Comercial, por la cual se establece que los productos sin envasar, deben estar identificados con el nombre del país de origen. A su vez, esta ley establece implica que no debe prestarse a confusión su denominación, ni la presentación del producto frente al consumidor.

- Registro de nombre y costo \$12.000 aproximadamente.

https://www.ippsi.com.ar/?gclid=CjwKCAjw_L6LBhBbEiwA4c46ugCchyDxMOxtV-VYy9YLYF64kRh3XaQvDEAxKcN1duAPI50D1j-Z0BoCPHkQAvD_BwE

- Artículo que detalla los pasos a seguir en una registración de modelo de negocio típico para obtener un aproximado

<https://www.lanacion.com.ar/economia/laberinto-las-claves-para-abrir-un-negocio-tramites-trabas-y-gastos-a-cada-paso-nid31072021/>

- Información sobre cómo se registra en CIDI una empresa en menos de 15 días. Todos los tramites son online

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-cordoba-ahora-se-puede-armar-una-empresa-en-15-dias/>

Anexo X

Se buscará consultora según recomendaciones, búsquedas en internet, Likedín, etc. buscando antecedentes y una relación estrecha de confianza

Sueldos de Consultor De Recursos Humanos (RRHH)

Cargo	Sueldo
Sueldos para Consultor Júnior en Tecnológica Consultores - 2 sueldos informados	\$ 98.795/mes
Sueldos para Consultor Funcional en Globant - 2 sueldos informados	\$ 94.948/mes
Sueldos para Consultor Funcional en Axxon Consulting - 2 sueldos informados	\$ 295.546/mes

17 filas más

Anexo XI

Se detalla la maquinaria necesaria para comienzo de armado de fabrica productora de balanceado. Los precios de las mismas, se detallan en presupuesto estimado. (Bonessi, 2012)

III.3. Descripción de Tecnologías

Dependiendo del tipo de planta a proyectar, las necesidades requeridas y la capacidad de inversión se pueden realizar plantas con diferentes niveles de automatización. Estas se pueden clasificar en plantas manuales o semiautomáticas de capacidad de 0,5-1,5 tn/h, automatizadas de 1-3 tn/h o automatizadas de 3-25 tn/h.

Para el proyecto analizado en este trabajo, y teniendo en cuenta los niveles de

III.3.1.3. Pelleteadora

Como ya se mencionó anteriormente el producto final puede ser entregado en forma de harinas o de pellets, siendo esta última la mayormente usada, debido a su facilidad de manejo y transporte. Al preparar el pellet el balanceado se calienta y de esta manera se eliminan la gran mayoría de las bacterias y hongos que pueden afectar la calidad final del producto. Este proceso requiere mucha energía (calculado en 10 kWh

por tonelada de producto), lo que representa cerca del 40% del total de la energía consumida en todo el proceso. Es por esta razón que se elige una máquina de calidad ya que un ahorro en la inversión se puede perder en poco tiempo en concepto de consumo de energía. Cada vez que se cambia la receta, se debe limpiar totalmente la maquinaria por lo que además debe tener fácil acceso dentro de la plantay ser simple para cumplir dicha función.



facilmente adaptable a las diferentes necesidades de pesaje. En los anexos se presentan los principales datos técnicos de dicha maquinaria así como también un diagrama de la misma.



De la misma manera en que es importante el correcto pesaje de los ingredientes macro en la recetas de elaboración, también lo es para los micronutrientes, los cuales representan pequeñas porciones en la recetas pero es de suma importancia que la dosificación de la misma sea correcta. Esta balanza que se muestra en la fotopuede realizar pesajes de 5 hasta 50 kg.

III.3.1.4. Embolsadora

Si bien la tendencia del mercado en la comercialización de este producto es manejar los productos a granel, hay situaciones en las cuales se llega a los clientes con bolsas, por lo que también se plantea la posibilidad de hacer el embolsado del producto final.



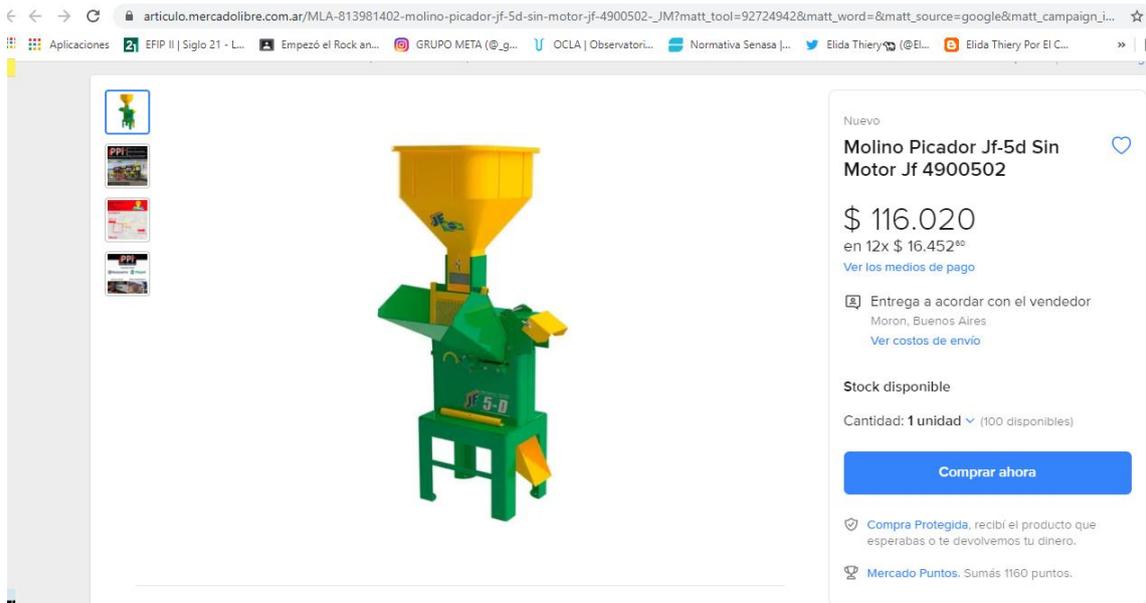
El hábito de la región es hacer las bolsas de 50 kg y para ellos existen máquinas automatizadas que van desde las 5 hasta las 25 tn/h, logrando un precisión de entre 0,25 y 0,5%. Es importante colocar antes de la embolsadora una tolva tipo pulmón, para asegurar la continuidad de producción y evitar el mal funcionamiento en la maquinaria, y a su vez se recomienda que la capacidad de la embolsadora sea mayor a la capacidad de producción para que no se produzcan atrancamientos (se recomienda cerca de un 15% mayor). Las bolsas de pueden cerrar de manera manual, con un operario que se encargue de ello o de manera automática.

<https://www.prillwitz.com.ar/maquinaria-para-elaborar-alimentos-balanceados/>

Página oficial de venta de maquinaria para producción balanceado.

The screenshot shows a Mercado Libre product listing. The main image is a close-up of a grey metal control panel for a machine, featuring a circular gauge on the left, several buttons, and a prominent red emergency stop button. To the right of the image, the product title is 'Fabrica Alimento Balanceado Corned Beef Vea Video Funcion'. The price is listed as \$ 2.683.341. Below the price, it indicates 'Entrega a acordar con el vendedor' (Delivery to be agreed with the seller) and 'La Matanza, Buenos Aires'. A blue 'Comprar ahora' (Buy now) button is visible at the bottom right of the listing.

The screenshot shows another Mercado Libre product listing. The main image is a bright orange industrial micromixer machine with a hopper on top and a conical base. To the right of the image, the product title is 'Mezcladoras De Alimentos - Micromezcladora'. The price is \$ 86.656, with a note 'en 12x \$ 12.289**'. It also indicates 'Entrega a acordar con el vendedor' (Delivery to be agreed with the seller) and 'Portena, Córdoba'. The stock is listed as 'Cantidad: 1 unidad' (Quantity: 1 unit) out of 100 available. A blue 'Comprar ahora' (Buy now) button is visible at the bottom right of the listing.



Anexo XII

Se adjunta convenio con resolución para empleados actividad primaria según categoría, con fecha enero 2021. Sujeto clasificación de maquinista, peón, capataz, entre otros.

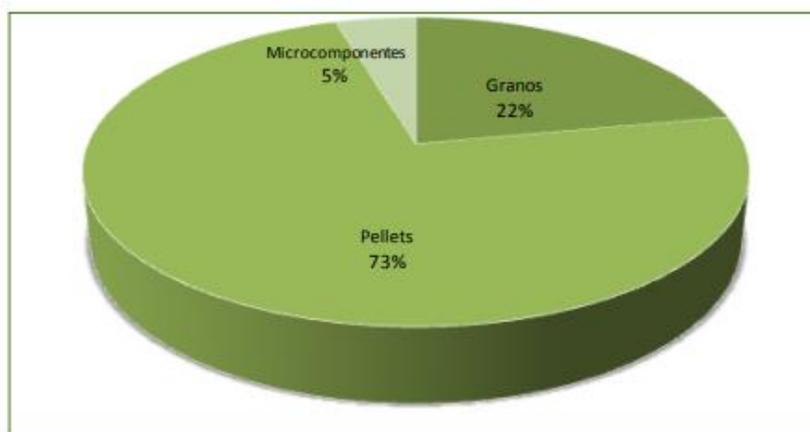
<https://jorgevega.com.ar/laboral/1972-trabajadores-rurales-res-2-2021-nueva-escala-salarial-desde-enero-2021.html>

se adjunta link sobre estatuto actual.

http://www.saij.gov.ar/legislacion/decreto_ley-nacional-3750-1946-estatuto_tambero_mediero.htm

Anexo XIII

Se adjunta grafica de los 3 proveedores específicos que se necesitará buscar.



Con respecto a GRANOS, se cuenta con producción propia.

A continuación, se detalla una tabla con aproximaciones de los costos anuales de materia prima necesaria para la producción de balanceado. Se calcula el monto necesario para comenzar con la misma, siempre consideran que los granos de MAIZ, SORGO, etc. son extraídos de la producción propia. (Bonessi, 2012)

Costo de Materiales	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MAIZ										
Requerimientos (tn)	7656	8074	8611	9004	9399	9787	10170	10551	10918	11282
Costo anual del material	\$ 4.047.510	\$ 4.268.819	\$ 4.552.400	\$ 4.760.676	\$ 4.969.429	\$ 5.174.571	\$ 5.377.025	\$ 5.578.349	\$ 5.772.542	\$ 5.964.940
SORGO										
Requerimientos	408	430	459	480	501	522	542	562	582	601
Costo anual del material	\$ 141.278	\$ 149.003	\$ 158.901	\$ 166.171	\$ 173.458	\$ 180.618	\$ 187.685	\$ 194.712	\$ 201.490	\$ 208.206
PELLET DE GIRASOL										
Requerimientos	5427	5724	6104	6384	6663	6939	7210	7480	7740	7998
Costo anual del material	\$ 4.454.686	\$ 5.200.972	\$ 5.996.185	\$ 6.629.941	\$ 7.283.094	\$ 7.965.891	\$ 8.678.272	\$ 9.421.219	\$ 10.182.541	\$ 10.968.790
PELLET DE AFRECHILLO										
Requerimientos	19396	20456	21815	22813	23813	24796	25767	26731	27662	28584
Costo anual del material	\$ 13.046.885	\$ 14.927.956	\$ 17.001.784	\$ 18.570.895	\$ 20.153.141	\$ 21.775.336	\$ 23.435.130	\$ 25.133.033	\$ 26.834.753	\$ 28.556.425
PELLET DE SOJA										
Requerimientos	633	668	712	745	777	809	841	872	903	933
Costo anual del material	\$ 692.797	\$ 808.860	\$ 941.952	\$ 1.052.030	\$ 1.167.345	\$ 1.289.682	\$ 1.419.209	\$ 1.556.270	\$ 1.699.021	\$ 1.848.699
CONCHILLA										
Requerimientos	950	1001	1068	1117	1166	1214	1261	1309	1354	1399
Costo anual del material	\$ 204.155	\$ 238.357	\$ 277.576	\$ 310.014	\$ 343.996	\$ 380.046	\$ 418.215	\$ 458.605	\$ 500.671	\$ 544.778
SAL										
Requerimientos	388	409	437	457	477	496	516	535	554	572
Costo anual del material	\$ 154.529	\$ 180.417	\$ 210.103	\$ 234.656	\$ 260.377	\$ 287.664	\$ 316.555	\$ 347.127	\$ 378.968	\$ 412.354
UREA										
Requerimientos	253	267	285	298	311	324	336	349	361	373
Costo anual del material	\$ 115.466	\$ 134.810	\$ 156.992	\$ 175.338	\$ 194.558	\$ 214.947	\$ 236.535	\$ 259.378	\$ 283.170	\$ 308.116
ÓXIDO DE MAGNESIO										
Requerimientos	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Costo anual del material	\$ 7.641	\$ 8.922	\$ 10.390	\$ 11.604	\$ 12.876	\$ 14.225	\$ 15.654	\$ 17.165	\$ 18.740	\$ 20.391
NÚCLEO VITAMÍNICO										
Requerimientos	39	41	44	46	47	49	51	53	55	57
Costo anual del material	\$ 125.148	\$ 146.114	\$ 170.156	\$ 190.041	\$ 210.871	\$ 232.971	\$ 256.369	\$ 281.128	\$ 306.914	\$ 333.952
BOLSAS										
Requerimientos	105506	111275	118667	124096	129538	134885	140163	145411	150473	155488
Costo anual del material	\$ 516.981	\$ 603.590	\$ 702.907	\$ 785.050	\$ 871.100	\$ 962.391	\$ 1.059.047	\$ 1.161.325	\$ 1.267.849	\$ 1.379.542
TOTAL INSUMOS ANUAL	\$ 23.507.078	\$ 26.667.820	\$ 30.179.346	\$ 32.886.418	\$ 35.640.244	\$ 38.478.342	\$ 41.399.695	\$ 44.408.311	\$ 47.446.659	\$ 50.546.194

TABLA IV.16. REQUERIMIENTOS Y COSTO ANUAL DE MATERIAS PRIMAS

Anexo XI

OTROS SERVICIOS IDEALES	OBSERVACIONES
<p>Pauta publicitaria: Elaboración de una campaña y estrategia de anuncios mensual en Facebook Ads e Instagram con seguimiento y modificaciones (en función de los objetivos definidos previamente). FEE MENSUAL: 30% e inversión.</p> <p>Fotografía: Producción de fotos en el espacio (día y horario a convenir) aprox 2hs. Edición, gifs y elaboración de banco de imágenes. (Se entregará: carpeta Drive con las mismas. Cantidad de fotos ilimitadas.) FEE: \$ 7.000. (se puede abonar hasta 3 cuotas)</p> <p>Video institucional o promocional: Producción y edición de pieza gráfica creada a través de videos breves, donde en su totalidad, muestran de forma creativa: espacios, formas y lugares de trabajo, escenografía, o lo que se requiera. FEE: \$ 10.000. (se puede abonar hasta 3 cuotas)</p> <p>Asistencia Asistencia 1 vez por semana a fotografiar (arreglos, productos, cosas) Orden y acomodo del lugar físico. Manejo y respuesta diaria a los mensajes del WhatsApp Buissiness. FEE: \$ 1.500. (mensual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los precios están presentados en: Pesos Moneda Nacional. • Validez del presupuesto: 15 días. Actualización del presupuesto: cada 4 meses. • El equipo: se encuentra a disposición de lunes a viernes de 9:00 a 18:00. Consultas y feedback diarios. • Se brindará asistencia: a través de whats app en horario laboral y soporte permanente vía e-mail. • Se propone: una primera etapa de trabajo de mínimo 4 meses para luego analizar y definir el plan de acción en función de los resultados obtenidos. • Se cobra: del 1 al 10 a mes vencido, y se puede abonar con transferencia, mercado pago o tarjeta de crédito / débito. • Realizamos: factura A o B- • Este presupuesto: está abierto a cambios, modificaciones, sugerencias, combinaciones entre packs, etc

¡MUCHAS GRACIAS!



Se consulto presupuesto a empresa PLENO CREANDO, especializada en marketing digital para un presupuesto con todos los requerimientos que se buscan en un plan de marketing. (PLENO CREANDO, 2021)



De acuerdo al cuestionario realizado en el encuentro pasado, y haciendo un análisis de la situación actual de redes, comunicación e imagen de la marca, creemos que los packs a ofrecer son los que mejor se ajustan a una estrategia de mkt digital ideal para Marfil.

¿Qué ofrecemos?

El diseño, coordinación e implementación de una estrategia de Marketing Digital con el objetivo de aumentar la comunidad, posicionar a la marca, aumentar número de seguidores (y posibles clientes), desarrollar una comunicación e interacción con la misma.

¿Cuáles son los objetivos principales?

1- Hacer conocer la FanPage no solo a nivel local, sino también en una 3era etapa a nivel regional y provincial. 2- Mostrar las fortalezas atención, productos a medida o customizables, exclusividad, trabajos minoristas y mayoristas. 3- Incrementar la cantidad de clientes (sobre todo en temporada baja). 4- Mejorar y aumentar los canales de comunicación con clientes y comunidad. 5- Hacer estudio de mercado para fabricación de productos potables para temporada baja. 6- Informar y comunicar promociones, combos, ferias y nuevos productos y servicios. 7- Mostrar mas el taller en si, trabajos, procesos etc. 8- Crear packaging, calcos, folletos etc

¿Cómo lo haremos?

Contamos con un equipo interdisciplinario de profesionales que elaborará un plan de acción ajustado a los objetivos propuestos.

Anexo XII

Córdoba (Ar) - precios de la gasolina: Mostramos los precios a partir de 12-jul-2021 a 18-oct-2021. El valor medio durante este período fue de 97.22 (Argentine Peso) con un mínimo de 97.03 (Argentine Peso) a 27-sept-2021 y un máximo de 97.33 (Argentine Peso) a 16-agosto-2021.

[https://es.globalpetrolprices.com/Argentina/Cordoba_Argentina/gasoline_prices/#:~:text=Cordoba%20\(Ar\)%20%2D%20precios%20de,a%2016%2Dagosto%2D2021.](https://es.globalpetrolprices.com/Argentina/Cordoba_Argentina/gasoline_prices/#:~:text=Cordoba%20(Ar)%20%2D%20precios%20de,a%2016%2Dagosto%2D2021.)

Anexo XIII

Se considera los honorarios de un Lic. En Administración de empresas especialista en calidad total. Se exponen los valores mínimos establecidos por el consejo por hora.

<https://archivo.consejo.org.ar/edicon/HonorariosMinimos.pdf>

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	por hora		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	por hora		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	por hora		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	por hora		

Anexo XIV

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL									
ACTIVO	NOTAS	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018	PASIVO	NOTAS	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Disponibilidades	2.A	150200,64	2633285,86	634051,5	Deudas comerciales	2.E	27687126,21	25654239,83	3159953,82
Creditos	2.B	15820657,28	14911251,64	4213974,66	Deudas fiscales	2.F	2879035,98	2303791,7	983857,22
Bienes de Cambio	2.C	38685723,89	27957805,75	9338344,3	Deudas sociales	2.G	842448,05	610972,47	702031,51
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		54656581,81	45502343,25	14186370,46	Deudas financieras	2.H	6208191,72	-	702031,51
					Otras Deudas	2.I	-	5032573,94	3089332,54
ACTIVO NO CORRIENTE					TOTAL PASIVO CORRIENTE		37616801,96	33601577,94	7935175,09
Bienes De uso	ANEXO A	5362135,11	6221643,74	642420,79					
Otros Creditos	2.D	7303632,98	5888942,17	2020037,55	PASIVO NO CORRIENTE		-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		12665768,09	12110585,91	2662458,34	TOTAL PASIVO		37616801,96	33601577,94	7935175,09
TOTAL ACTIVO		67322349,9	57612929,16	16848828,8	PATRIMONIO NETO		29705547,94	24011351,22	8913653,71
					TOTAL P + PN		67322349,9	57612929,16	16848828,8
ESTADO DE RESULTADO	NOTAS	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018					
RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA	ANEXO B	27270225,52	22958414,99	23960,8					
Ventas de bs y ss		80647031,13	82393035,62	29293176,95					
Costo de ventas	ANEXO C	-80647031,13	-82393035,62	-29293176,95					
RESULTADO BRUTO VENTAS		-	-	-					
RESULTADO POR VALUACION DE BS DE CAMBIO	ANEXO D	4877555,73	4550435,92	12958980,87					
GASTOS Y OTROS INGRESOS									
De comercializacion	ANEXO E	-20135076,21	-20591654,03	-7299181,7					
De administracion	ANEXO E	-5226423,96	-4714684,66	-2396186,05					
Resultado venta bs uso y otros		96395,32	106350,77						
Resultados financieros por tenencia incluye RECPAM		1217782,62	5338563,29	-887856,6					
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP GANANCIAS		8100459,02	7647426,28	2399720,32					
Imp ganancias		-2406262,3	-2303791,7	-886150,53					
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - GANANCIA		5694196,72	5343634,58	1513569,79					

ANEXOS	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
ANEXO A - BIENES DE USO			
mueble y utiles	3366,39	4488,52	2679,03
rodados	1088697,13	1972975,31	550916,19
maquinarias y herramientas	3747901,35	4244048,95	88732,5
instalaciones	522170,24	130,96	93,07
TOTAL VALOR RESIDUAL	5362135,11	6221643,74	642420,79
ANEXO B - RESULTADO NETO DE PRODUCCION AGROPECUARIA			
valor produccion agropecuaria	77064324,88	84552773,51	16573242,23
existencia inicial bienes a ser consumidos en producc	-9240133,98	-7549611,15	-1210229,64
gastos de explotacion	-59227168,01	-63284881,34	-18943917,92
existencia final de bs a ser consumidos en producc	18673202,63	9240133,98	36,4866,12
costo de produccion agropecuaria	-49794099,36	-31594358,52	-16549281,44
RESULTADO NETO DE PRODUCCION AGROPECUARIA	27270225,52	22958414,99	23960,8
ANEXO C . DET COSTO DE VENTAS			
existencia inicial bn de cambio	27957805,75	19557139,11	670466,66
gastos de explotacion	59227168,01	63284881,34	18943917,32
resultado neto de produccion agropecuaria	27270225,52	22958414,99	23960,8
resultado por valuacion de bs de cambio BNR	4877555,73	4550435,92	12958980,87
existencia final bs de cambio	-38658723,89	-27957805,75	-9338344,3
TOTAL	80647031,13	82393065,62	29293176,95

ANEXO E - GASTOS Y SU APLICACION			
Explotacion	59227168,01		18943917,92
Comercialización	20135076,21		7299181,7
Administración	5226423,96		2396186,05
TOTAL	84588668,18	88591220,04	28639285,66

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: LA TREGUA S.A

	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por Ventas	\$ 42.803.021	\$ 40.164.479	\$ 43.096.192	\$ 43.096.192	\$ 43.096.192
Plan de acción 1	\$ 6.420.453	\$ 4.016.448	\$ 4.309.619	\$ 6.335.140	\$ 9.312.656
Plan de acción 2	\$ 10.700.755	\$ 14.660.035	\$ 21.550.251	\$ 31.678.869	\$ 46.567.938
Plan de acción 3	\$ 6.415.206	\$ 8.788.832	\$ 12.919.583	\$ 18.991.787	\$ 27.917.927
TOTAL INGRESOS	\$ 66.339.435	\$ 67.629.793	\$ 81.875.646	\$ 100.101.989	\$ 126.894.713
EGRESOS					
Costo de Ventas	\$ 42.768.038,35	\$ 40.131.652,42	\$ 43.060.970,12	\$ 43.060.970,12	\$ 43.060.970,12
Gastos de Comercialización	\$ 10.656.805,28	\$ 9.999.878,93	\$ 10.729.797,10	\$ 10.729.797,10	\$ 10.729.797,10
Gastos Administrativos	\$ 3.498.431,63	\$ 3.282.774,89	\$ 3.522.393,49	\$ 3.522.393,49	\$ 3.522.393,49
Gastos Financieros	\$ 1.777.962,63	\$ 1.668.362,19	\$ 1.790.140,45	\$ 1.790.140,45	\$ 1.790.140,45
Plan de acción 1	\$ 9.592.562,81	\$ 4.521.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 3.969.000,00
Plan de acción 2	\$ 238.710,00	\$ 489.947,07	\$ 525.709,63	\$ 525.709,63	\$ 525.709,63
Plan de acción 3	\$ 452.016,00	\$ 424.152,00	\$ 631.512,00	\$ 455.112,00	\$ 455.112,00
TOTAL EGRESOS	\$ 68.984.526,70	\$ 60.517.767,50	\$ 64.229.522,79	\$ 64.053.122,79	\$ 64.053.122,79
UTILIDAD BRUTA	-\$ 2.645.091	\$ 7.112.026	\$ 17.646.123	\$ 36.048.866	\$ 62.841.590
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 925.782	\$ 2.489.209	\$ 6.176.143	\$ 12.617.103	\$ 21.994.557
UTILIDAD NETA CON PLANES DE A	-\$ 3.570.873	\$ 9.601.235	\$ 23.822.266	\$ 48.665.969	\$ 84.836.147

Premisas generales:

1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
2. Inflación periodo 2024, 2025, 2026 promedio de inflación de los últimos 5 años.
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
4. No se concideran para el analisis otros gastos ademas de Financieros, Administrativos, y de comercializacion.
5. Los costos de produccion corresponden al total de costos de venta
6. El siguiente flujo de fondo se basa solo en actividad agronomo por no contar con informacion contable de produccion Tambo.

Premisas de Planes de Acción

1. No se detalla Plan de accion N 4 ya que sus costos pertenecen a los anteriores planes.
2. Asesoría calidad por 6 meses y Asesoría Higiene y Seguridad una vez al año

Objetivo general: Incremento de mas del 50% rentabilidad para 2026

1. Lograr un 75% crecimiento en nueva unidad venta al 2026
Los ingresos aumentarán en un 15% anual en base a los ingresos 2018
2. Alcanzar fidelidad en clientes en un 60% para 2026
Incremento de ventas en un 25% fijo anual por clientes estables
3. Alcanzar un 60% calidad total - Reduccion defectos a un 10%
Reduccion de costos de produccion en un 15% anual

Ingresos 2018	29317137,75
Costo de ventas 2018	29293176,95
Gastos Administrativos	\$ 2.396.186
Gastos de Comercialización	\$ 7.299.182
Gastos Financieros	\$ 1.217.783
Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Plazo Fijo BCO NACION	37%

Inversión a realizar	-\$ 30.744.252,78	Rentabilidad 2026		66,86%	Inflación (REM)	2022	
Flujo del período 1	-\$ 3.570.873	Rentabilidad 2018		-5,38%		46%	1,46
Flujo del período 2	\$ 9.601.234,70	Diferencia		61,47%			
Flujo del período 3	\$ 23.822.265,87						
Flujo del período 4	\$ 48.665.968,91	VAN	9.067.397				
Flujo del período 5	\$ 84.836.146,57	TIR	49%				
		ROI					
		Beneficios	230.585.498				
		Costos	30.744.253				
		ROI	87%				
		En pesos	\$ 7,50				

Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025	2026
Registro SENASA - marca - Afip - Et	\$ 131.400,00				
Sueldo consultor RRHH	\$ 876.000,00	\$ 822.000,00			
Sueldo coordinador	\$ 2.628.000,00	\$ 2.466.000,00	\$ 2.646.000,00	\$ 2.646.000,00	\$ 2.646.000,00
Contruccion galpon	\$ 993.162,81				
compra maquinaria	\$ 2.920.000,00				
contratacion empleados planta	\$ 146.000,00	\$ 137.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00
compra materia prima inicial	\$ 1.460.000,00	\$ 685.000,00	\$ 735.000,00	\$ 735.000,00	\$ 735.000,00
Plan Marketing	\$ 438.000,00	\$ 411.000,00	\$ 441.000,00	\$ 441.000,00	\$ 441.000,00
Total	\$ 9.592.562,81	\$ 4.521.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 3.969.000,00
Plan de Acción 2	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.024,00	\$ 2.025,00	\$ 2.026,00
muestras gratuitas	\$ 219.000,00				
catalogo online	\$ 14.600,00	\$ 13.700,00	\$ 14.700,00	\$ 14.700,00	\$ 14.700,00
Mercado pago	\$ 5.110,00				
servicio post venta		\$ 476.247,07	\$ 511.009,63	\$ 511.009,63	\$ 511.009,63
Total	\$ 238.710,00	\$ 489.947,07	\$ 525.709,63	\$ 525.709,63	\$ 525.709,63
Plan de Acción 3	\$ 2.022,00	\$ 2.023,00	\$ 2.024,00	\$ 2.025,00	\$ 2.026,00
asesor calidad total	\$ 175.200,00	\$ 164.400,00	\$ 352.800,00	\$ 176.400,00	\$ 176.400,00
asesor seguridad e higiene	\$ 175.200,00	\$ 164.400,00	\$ 176.400,00	\$ 176.400,00	\$ 176.400,00
mantenimiento de infraestructura	\$ 87.600,00	\$ 82.200,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00
asesoria en ecogolia	\$ 14.016,00	\$ 13.152,00	\$ 14.112,00	\$ 14.112,00	\$ 14.112,00
Total	\$ 452.016,00	\$ 424.152,00	\$ 631.512,00	\$ 455.112,00	\$ 455.112,00