



Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica para La Tregua S.A. del Grupo META”

Autor: Lissa, Cristian Oscar Eduardo

DNI: 32.765.306

Numero de legajo: VADM14192

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradecer a Dios por guiarme día a día y permitirme llegar a esta etapa tan importante.

A mi esposa e hijo por el apoyo incondicional durante todos estos años de estudios. A mis padres y hermanas también por el acompañamiento.

Y un especial recuerdo a mi madre, que partió en medio del desarrollo del presente trabajo, y pedir que Dios la tenga siempre en su gloria.

A todos los que aportaron su granito de arena en forma directa o indirecta, profesores y compañeros.

A todos ellos ¡muchas gracias!

## **Resumen**

A lo largo del presente trabajo se realizó una planificación estratégica teniendo como eje a la unidad de negocios La Tregua S.A que forma parte de la empresa Grupo Meta, este último en sí, fue creado en el año 2019 en la localidad de Sacanta por tres hermanos, reuniendo a cuatro unidades de negocios; la mencionada anteriormente, pertenece a la industria del tambo y agricultura ubicado en Sacanta – El Arañado, cuya producción total de leche es comercializada sin ningún valor agregado. Por ello, con este reporte de caso, se propone luego de un análisis tanto interno, como externo de la organización; brindar herramientas que permitan aumentar el margen de utilidades de la unidad de negocios La Tregua S.A., a través, de la implementación de una estrategia de crecimiento y de diversificación en negocios relacionados, realizando la producción de quesos artesanales. El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad para fines del año 2024, mediante el cumplimiento de diferentes objetivos específicos tales como la adecuación de procesos productivos, ventas anuales progresivas destinando la producción de leche para la fabricación de quesos artesanales y la satisfacción en los clientes logrando una integración entre las unidades de negocio del Grupo Meta.

### **Palabras clave:**

Planificación estratégica, Grupo Meta, La Tregua, Tambo, Quesos artesanales.

## **Abstract**

Throughout this work, a strategic planning was carried out having as its axis the business unit La Tregua S.A that is part of the company Grupo Meta, the latter itself, was created in 2019 in the town of Sacanta by three brothers, bringing together four business units; the aforementioned, belongs to the dairy and agriculture industry located in Sacanta - El Arañado, whose total milk production is marketed without any added value. Therefore, this case report proposes, after an internal and external analysis of the organization, to provide tools to increase the profit margin of the business unit La Tregua S.A., through the implementation of a strategy of growth and diversification in related businesses, through the production of artisanal cheeses. The general objective of the project is to increase profitability by the end of 2024, through the fulfillment of different specific objectives such as the adequacy of production processes, progressive annual sales by allocating milk production for the production of artisanal cheeses, and customer satisfaction by achieving integration between the business units of Grupo Meta.

### **Key words:**

Strategic planning, Grupo Meta, La Tregua, Tambo, Artisanal cheeses.

# Índice

Introducción .....	1
Análisis de Situación .....	2
Macro Entorno: Pestel .....	2
Factores políticos .....	2
Factores económicos.....	2
Factores sociales .....	3
Factores tecnológicos.....	3
Factores ecológicos - legales.....	4
Micro Entorno: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	6
Rivalidad entre competidores.....	6
Amenaza de nuevos competidores.....	7
Poder de negociación de los proveedores.....	7
Poder de negociación de los consumidores.....	7
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	8
Análisis de Mercado.....	9
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	10
Actividades primarias .....	10
Logística interna .....	10
Operaciones.....	10
Logística externa.....	11
Marketing y ventas.....	11
Servicios .....	11
Actividades de soporte.....	11
Infraestructura de la empresa.....	11
Recursos humanos.....	12
Desarrollo de tecnología.....	12
Compras.....	12
Marco Teórico.....	13
Conclusión Diagnóstica.....	15

Propuesta de Aplicación .....	17
Análisis de Visión, Misión y Valores.....	17
Alcance .....	18
Objetivos.....	18
General.....	18
Específicos .....	19
Cuadro de Plan de Acción .....	20
Plan de acción N° 1.....	20
Plan de acción N° 2.....	21
Plan de acción N° 3.....	23
Diagrama de Gantt .....	24
Presupuesto.....	25
Análisis financiero.....	26
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Referencias .....	31
Anexos .....	35
Anexo 1: Reacomodamiento de la distribución edilicia del tambo .....	35
Anexo 2: Venta del ganado en pie .....	36
Anexo 3: Agregación de actividad comercial en AFIP.....	37
Anexo 4: Cubas de cuajar.....	38
Anexo 5: Tela para filtrado de cuajada .....	39
Anexo 6: Moldes microperforados para prensar.....	40
Anexo 7: Contratación de maestro quesero y ayudante .....	41
Anexo 8: Suero liquido de cuajo vacuno .....	42
Anexo 9: Impresión de afiches publicitarios.....	43
Anexo 10: Servicio de promoción del nuevo producto .....	44
Anexo 11: Impresión de encuestas de satisfacción .....	45
Anexo 12: Servicio de promoción, degustación y entrega de encuestas de satisfacción .....	46
Anexo 13: Análisis de las encuestas de satisfacción .....	47
Anexo 14: Honorarios profesionales de asesoría y seguimiento .....	48

Anexo 15: Estados financieros La Tregua S.A. ....	49
---	----

## Introducción

El presente es un reporte de caso, que será llevado adelante para la empresa Grupo Meta, con el objetivo de brindar una planificación estratégica para la unidad de negocios La Tregua S.A. El Grupo en sí, fue creado en el año 2019 en la localidad de Sacanta por tres hermanos, reuniendo a cuatro unidades de negocios; la anteriormente nombrada que pertenece a la industria del tambo y agricultura ubicado en Sacanta – El Arañado, Saucó S.A. cuyo trabajo es la integración de gestión con Cervecería Checa de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche, Cervezas Argentinas S.A.S. que incluye un bar Casa Negra en Córdoba Capital y en cuarto lugar que se encuentra en proceso de apertura es Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio de cerveza checa. Como hitos se podría nombrar la iniciativa de reunir bajo un solo nombre todas las unidades; la compra del fondo de comercio La Jirafa, su recupero y repunte ya que su valoración por parte de la comunidad venía en caída fruto de la gestión anterior; como así también, la fundación, puesta en marcha y mejoramiento en los procesos de la fábrica de cerveza checa.

En cuanto a la unidad de negocios La Tregua S.A., se destaca que es uno de los tambos más grandes de la zona, su producción cumple con estándares de buena calidad, posee personal capacitado en agricultura y en el área de tambo, siembra 900 hectáreas con soja, maíz y trigo según la época del año y la rotación del suelo.

No obstante, se podrían considerar debilidades que los campos son arrendados, no propios; además no se realizan ventas de ganado y la producción total es comercializada sin ningún valor agregado a Cremac.

Definido lo anterior, lo que buscara dicho reporte de caso, es brindar herramientas que permitan aumentar el margen de utilidades de la unidad de negocios La Tregua S.A., a través, de la implementación de una estrategia de crecimiento y de diversificación en negocios relacionados.

Un ejemplo claro de éxito en esta industria es El Abascay, que tal como lo indica en su página web, es un emprendimiento familiar en Brandsen, provincia de Buenos Aires, que desde hace varios años se dedicó a la producción de leche y hace poco incursiono en la elaboración de quesos artesanales, buscando darle valor a lo que hacían. (El Abascay, s.f.)

De la misma manera es el caso de Fermier, que en su página web señala, es un tambo radicado en Suipacha, provincia de Buenos Aires, que incluyo en su proyecto el desarrollo de quesos especiales elaborados con leche de su propio tambo. (Fermier, s.f.)



Otro ejemplo es Campo Udi, tal como marca su página web, es un tambo – fabrica ubicado en Cuartel IX Saldungaray Partido de Tornquist, provincia de Buenos Aires, que desarrolla el ordeño en su tambo y la elaboración de quesos. (Campo Udi, s.f.)

Por ultimo Quesos Juan Grande, que demuestra en su sitio web, es un tambo instalado en la estancia La Eloisa en el partido de Lincoln, provincia de Buenos Aires, que elabora exclusivos quesos naturales con la leche de su tambo. (Quesos Juan Grande, s.f.)

## **Análisis de Situación**

Resulta necesario determinar factores externos e internos que influyen en los entornos tanto macro como micro de la industria donde participa la organización; lo que permitirá obtener fortalezas y debilidades para lograr hacer frente a las amenazas y oportunidades que se presentan en el ambiente.

A continuación, se desarrollará dicho análisis, a través del uso de diferentes herramientas como Pestel, Porter y Cadena de Valor, para cada entorno respectivamente antes mencionados.

### **Macro Entorno: Pestel**

#### *Factores políticos*

Toda industria toma decisiones a partir de las políticas de estado que se implementan, tanto a nivel nacional como provincial, en el caso de Argentina hace muchos años y con diferentes gobiernos de turno, que no se aplican políticas de estado claras y que favorezcan a los diferentes sectores del campo. A pesar de dichas situaciones, la industria sigue creciendo, más allá de caídas o estancamientos puntuales en su mayoría por cuestiones climáticas. (Melo, 2021)

Por otra parte se aproximan nuevas elecciones legislativas, las que determinaran representantes en las Camaras de Diputados y Senadores, algunos de los cuales se encuentran vinculados a los diferentes sectores del campo, por lo que abre una luz de esperanza entre los integrantes de dicha industria. (Fundación Barbechando, 2021)

#### *Factores económicos*

El sector agroalimentario produce uno de cada diez pesos del Producto Bruto Interno (directo), lo que representa el 9,92% del PBI total argentino, conformado por el sector primario con un 6,10% y el 3,82% de manufacturas agropecuarias. A su vez, el sector antes mencionado, aporta a la recaudación tributaria del AFIP en forma directa uno de cada nueve pesos, lo que equivale al

10,6% del total de los impuestos considerados por esta institución. (Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina [FADA], 2020)

Las exportaciones tanto agroalimentarias como agroindustriales aportan seis de cada diez dólares de las exportaciones totales del país (un 60% del total de dicha actividad), compuesto por el 62% de manufacturas de origen agropecuario, el 37% son productos primarios y el 1% de maquinaria e insumos. (FADA, 2020)

Algunos ejemplos claros del campo en números son; que se produce carne para Argentina y 112 países, la producción de granos alcanza los 109 millones de toneladas (4 millones de camiones) la fila de estos camiones daría dos vueltas al mundo, se siembran 36,5 millones de hectáreas, se produce 10.526 millones de litros leche el equivalente a una taza diaria para todos los niños de Latinoamérica. (FADA, 2020)

Es evidente la pérdida de competitividad de la lechería nacional con respecto a principales exportadores y países productores del mundo, debido a que los 30 centavos de dólar oficial recibidos en Argentina durante el mes de mayo del 2021 esta por debajo de lo que reciben en otros lugares, solo en Bielorrusia cobran menos. Asimismo, el precio de referencia pagado al productor se desprende del promedio informado por el Sistema de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLeA). (Vencius, 2021)

### *Factores sociales*

El campo genera dos de cada diez puestos de trabajo en el ámbito privado, un total de 3,7 millones. El rubro agroalimentario genera el 22% del empleo privado del país, donde el mayor creador de puestos de trabajo es el eslabón primario seguido del comercial. Considerando el sector primario e industrial del sector agroalimentario, generan el 81% del empleo agro, conformado este porcentaje, por el 31% las cadenas cárnicas y lácteas, 27% economías regionales y 23% agricultura pampeana. (FADA, 2020)

Diversas instituciones organizan eventos dirigidos a trabajadores y empleados rurales que realizan diferentes actividades como la tampera, por ejemplo, capacitaciones con el objetivo de instruir sobre las condiciones laborales en el ámbito rural, los factores de riesgo que existen en el tambo, y los peligros en el uso de las maquinarias agrícolas. (Infocampo, 2021)

### *Factores tecnológicos*

La tecnología juega un papel fundamental para optimizar las decisiones y aumentar los estándares de calidad y producción en los diferentes sectores de la industria del campo. La

agrotecnología, que es como se denomina a la tecnología aplicada a la agricultura, es de gran valor ya que es el sector que nutre al mundo de alimentos. Existen diferentes ejemplos de tecnología empleadas en el campo; como los agroquímicos para el cuidado de los cultivos, tecnología mecánica que facilitan la vida del agricultor y ganadero, el uso de la biología que permite mejoras el ganado a partir de reformas celulares, la tecnología informática que manipula diversas herramientas para gestionar y controlar el proceso de los cultivos, la robótica a través de maquinaria específica para trabajar con agriculturas de precisión, los sistemas de posicionamiento cumpliendo un rol significativo en el tráfico agrícola y ganadero buscando nuevas rutas, sensores remotos encomendados a capturar datos de cultivos, sistemas de recomendación aplicados a la cosecha lo que provoca el progreso de la gestión de siembra, aeronaves piloteadas remotamente que brindan soluciones innovadoras y económicas para la obtención de imágenes en zonas de difícil acceso y supervisión. (Crédito real, 2020)

También a través de diferentes convenios, se busca desarrollar nuevas herramientas, como es el caso de “CheqTambo” que es un nuevo instrumento digital para los productores lecheros, que le permite revelar buenas prácticas y trabajar en mejoras de los establecimientos tamberos. (Agroclave, 2021)

Asimismo, en Argentina se comenzó a producir leche orgánica y A2, a través de nuevas tecnologías ocasionando mayor cuidado del medio ambiente, valor agregado y una mejor digestibilidad. (Saladillo Campo, 2021)

#### *Factores ecológicos - legales*

El clima y los distintos recursos naturales son elementos que afectan la producción de la industria del campo, la inestabilidad de las lluvias, de las temperaturas y de otras condiciones ambientales son los principales elementos que aquejan a los resultados deseados por los productores. De igual manera el agua y la tierra son la base que sustentan las diferentes actividades de la industria, por lo que la conservación de estos factores resulta primordial si se desea un mejor rendimiento. (AgroSpray, 2020)

Por otra parte, todos los actores que intervienen en la cadena de valor son responsables de proteger el medio ambiente, un claro ejemplo es el caso del sistema de recupero de envases vacíos de fitosanitarios en el campo, no tratar adecuadamente estos envases una vez utilizados y no entregarlos en los lugares habilitados al efecto, es tan perjudicial, como quemarlos, enterrarlos

o venderlos a personas que lo comercializan por fuera del sistema aprobado. Lo que se encuentra reglamentado en la Ley de Productos Fitosanitarios Nro. 27.279. (Infoleg, 2016)

En Argentina, la legislación vigente que refiere al sistema aplicable de los recursos humanos en los tambos se establece en la Ley 25.169 “Contrato Asociativo de Explotación Tampera”, en la 26.727 “Régimen de Trabajo Agrario” y puede existir personal contratado bajo la Ley de Contrato de Trabajo Argentina Nro. 20.744, además la empresa o el productor puede tener personal familiar desempeñando actividades. (Factor humano en tambo, s.f.)

De la misma manera recientemente entro en vigencia la norma para establecimientos lácteos de elaboración artesanal, a través de la resolución 10/2021 de la secretaria de Calidad en Salud y de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional se incorporó al Código Alimentario Argentino (CAA) el artículo 60 bis con los requisitos que deben cumplir los establecimientos que producen lácteos de forma artesanal. Esto significa un gran avance en el CAA, dado que promoverá a diferentes unidades productivas del país a que se incorporen a elaborar y ofrecer productos al mercado. (Boletín Oficial, 2021)

Concluyendo, se enfatiza que existen tres elementos, que debe poseer la política macroeconómica de un país; una baja inflación, un bajo índice de desempleo y un saldo sustentable en el balance de pagos. En Argentina no ha sido posible alcanzar simultáneamente estos objetivos desde hace muchos años. (Massot, 2021)

Del análisis del macro entorno se destaca que el descontento de la población argentina es generalizado, ya sea por los niveles de inflación, las retenciones que se aplican a las exportaciones, las altas tasas de impuestos, las diferentes trabas a la producción, sumado a la situación climatológica, lo que genera una elevada tensión y preocupación en los productores. Por otro lado, la industria del campo juega un papel importante en la economía del país, desde el punto de vista de generadora en ingresos por la producción de sus distintos sectores, como así también por aportadora tributaria ya que posee una gran carga impositiva, fundamental desde la generación de puestos de empleo, aportes constantes a los avances tecnológicos y cuidado del medio ambiente. A pesar de ser una industria no tan favorecida, ya sea por los niveles de carga impositiva antes mencionada, las situaciones inflacionarias, restricciones monetarias del país o la falta de políticas de estado claras que permitan el desarrollo de los distintos sectores, su crecimiento se mantiene constante a través de los años y los diferentes gobiernos de turno.

## **Micro Entorno: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

### *Rivalidad entre competidores*

El Observatorio de la Cadena Láctea de Argentina (OCLA), desarrollo un ranking de las empresas o grupos lecheros de Argentina, tomando como referencia para su elaboración la producción diaria correspondiente al periodo octubre 2018, los cuales representan a su vez los competidores directos en la industria lechera. Entre las principales empresas figuran; Adecoagro, Las Taperitas, Mikland S.A – La Sibila, Grupo El Jabali – Campbell, Grupo LP – Peluffo, Grupo Fabro, Salentinos S.A, La Ramada, La Dorita, Las Becerras, Grupo Calo – La Oriental, Multiagro, El Broquel, Pedro Lacau e Hijos, La Ponderosa, Tinaren S.A, Los Menchos Sacifia, Raúl Beltramino, Arcor, Agropecuaria Las Marías, entre otras grandes empresas y pymes argentinas. (OCLA, s.f.)

Relacionado a la participación de los tambos en función de su tamaño, según la referencia de los litros de leche obtenidos en forma diaria durante el mes de junio 2021 sobre la base del Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLeA); se destaca que aproximadamente 420 tambos que producen más de 10.000 litros diarios, en el mes de referencia promediaron una producción diaria de 17.481 litros, representando el 4,1% de la totalidad de los tambos y el 24,2% de la producción nacional. Donde enfatiza una gran brecha, casi un cincuenta por ciento mas de leche, con respecto a los casi 5.300 tambos que producen menos de 2.000 litros diarios; que simbolizan el 16,4% de la producción nacional y el 51,5% de la totalidad de tambos. (OCLA, 2021a)

Asimismo, la participación en la producción total como en las unidades productivas de los tambos que promedian menos de 2.000 litros diarios, descendio durante el periodo 2019 y 2021 en 4,6 puntos el volumen de producción y 6,3 puntos la cantidad de tambos. A diferencia de lo ocurrido con los tambos que producen más de 10.000 litros diarios, que incrementaron su participación en el mismo periodo antes mencionado, en 4,8 puntos porcentuales el volumen de producción nacional y 1,2 puntos porcentual en la participación en la cantidad de tambos. Remarca una concentración de la producción en los tambos más grandes. (OCLA, 2021a)

Se razona una gran brecha en la estructura fragmentada de la industria, produciendo una rivalidad en los competidores más fuertes para aumentar participación y otra rivalidad entre los competidores de menor producción. Asimismo, ya que existe un gran caudal de tambos; la demanda permanece constante o aumenta con el tiempo; los precios abonados al productor son

fijados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Por lo que permite considerar una competencia moderada o baja en dicha industria. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Con relación al ingreso de nuevos competidores a la industria, se determina que ocurre lo inverso, ya que se está ocasionando un proceso de concentración de tambos, tanto en Argentina como a nivel mundial, un avance de unidades mecanizadas, más grandes y con una espalda económica mayor que les permite soportar la crisis económica del sector y la volátil economía del país. (Infobae, 2021)

Por lo tanto, a pesar que hay posibilidad de amenaza competitiva y sabiendo que es una industria en constante crecimiento o mantenimiento de la demanda, se logra establecer como una amenaza baja o moderada en el ingreso de nuevos competidores. Ya que presenta barreras altas para la entrada, por motivos de una elevada inversión inicial requerida para infraestructura, equipamiento, alimentación, capacitación o ganado; además por lo anteriormente mencionado los tambos establecidos más grandes están creciendo por sobre los de menor producción, es decir que no están teniendo dificultades para proteger su participación; asimismo las empresas instauradas cumplen con ciertos requisitos que certifican la calidad alcanzada por su marca necesaria para cumplir con los niveles de producción. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Con respecto a los proveedores de la industria, se presenta un amplio abanico de individuos u organizaciones que suministran diferentes insumos a la industria, ya sea materiales o servicios; existen de diferentes calidades, materiales, marcas, etc. (CIL, 2021)

Por tales motivos, se logra concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una alta competencia en los diferentes rubros provistos, existiendo una gran cantidad de sustitutos, la compañía de la industria tiene la posibilidad de decidir entre los diversos proveedores sin necesidad de incurrir en costos adicionales por su elección, es decir, que tienen la libertad de seleccionar calidad y precio acorde a su necesidad. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Poder de negociación de los consumidores*

En referencia al poder que tienen los consumidores para negociar con la industria, como principales clientes de las empresas lecheras son las empresas de la industria láctea que procesan leche para la comercialización y que alcanzo un promedio, durante el periodo junio 2020 a junio 2021, de un total de 30.999.534 litros tan solo de las primeras 24 empresas del ranking

establecido en el informe realizado por el Observatorio de la Cadena Láctea de Argentina (OCLA), considerando como leche procesada no solo la de propia producción, sino a la comprada a terceros en forma habitual o temporal. (OCLA, 2021b)

Asimismo, los precios abonados al productor son fijados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, que se desprende del promedio informado por el Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLeA). Por lo que no es facultad de los consumidores o clientes fijarlo. (Vencius, 2021)

Por consiguiente, se logra establecer que existe un moderado poder de negociación ejercida por los consumidores/clientes con respecto a que puede escoger a quien o quienes le compra, pero a pesar que pueden adquirir volúmenes grandes no pueden inferir en el precio establecido por el sistema anteriormente mencionado. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Acorde a las nuevas tendencias mundiales y el aumento de consumidores veganos, vegetarianos o que buscan alternativas más saludables se ha intensificado la producción de alimentos 100% vegetales, incluso en segmentos como los lácteos y carnes. La creencia que en países como es el caso de Argentina, donde la leche y carne están tan instaladas en la sociedad, este proceso no iba a suceder; pero este tipo de alternativa está prosperando con diversos productos como ser; bebidas vegetales de almendra o arroz, aderezos similares a la mayonesa con ingredientes vegetales, helados elaborados con almendra, proteína de arvejas y aceite de coco; medallones a base de soja, yogurt elaborado con almendras y un producto similar al queso entre otros. (Casas, 2020)

En el caso de México, por ejemplo, hay un aumento por la preferencia de leches alternativas, basada mayormente en soya o almendras y alcanzan otros segmentos como los yogures y quesos. (Echeverria, 2020)

De este modo, la fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede considerar como débil o moderado, ya que los productos de la industria lechera tienen mayor participación y se considera que poseen un precio más bajo, sin embargo, si comienzan a aumentar de forma desmesurada con respecto a los sustitutos, estos últimos cobrarían una mayor fuerza de competencia. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

De este modo, se resalta que en el caso de la rivalidad entre competidores es baja o moderada por cuestiones antes mencionadas como ser, por ejemplo, que existe gran caudal de tambos, la demanda permanece constante o aumenta, los precios abonados al productor son fijados por la nación. En el caso de la amenaza de los nuevos competidores, se considerada baja o moderada ya que existe posibilidad de competencia, pero la demanda de la industria se encuentra en constante crecimiento, además los tambos establecidos más grandes están creciendo por sobre los de menor producción, no teniendo dificultades para proteger su participación; asimismo las que se encuentra instauradas cumplen requisitos de calidad alcanzada por su marca para cumplir con los niveles de producción. En referencia al poder de negociación de los proveedores, se establece como baja para la industria ya que hay competencia y la industria puede decidir entre diferentes proveedores; en cambio con respecto al poder de negociación de los consumidores se reflexiona como moderado porque tienen la facultad de elegir a quien comprarle, pero en el caso de los precios son fijados por la nación, como se mencionó con anterioridad, a pesar de la adquisición de grandes volúmenes de compra. Por último, en el caso de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se considera débil o moderado por todo lo fundamentado en el párrafo anterior.

### **Análisis de Mercado**

La consultora holandesa Rabobank, en su informe global lácteo del tercer trimestre del 2021; determino una racha se crecimiento prolongada en el suministro de leche a nivel mundial; de la misma manera que los insumos aumentaron y a pesar que los precios de la leche son altos en su mayoría, en el mundo los márgenes agrícolas son mixtos, produciendo diferencia positiva en algunos casos y paridad en otros. También los problemas climáticos en algunos países del mundo, produjo que el precio de los costos de los alimentos para el ganado haya aumentado. (OCLA, 2021c)

En el caso puntual de Argentina, según estadísticas oficiales, la producción de leche durante el primer semestre del 2021 aumento un 4% con respecto al mismo periodo del año 2020, considerando que las condiciones climáticas se mantuvieron favorables y habían aumentado los márgenes de los productores. Durante el segundo semestre, se está transitando condiciones más secas, reduciendo calidad de los pastos en algunas regiones y añadiendo costos a la alimentación por suplementos. En Argentina aproximadamente la mitad de la tierra utilizada para producción lechera es arrendada y deben pagarse en términos equivalente a la soja, por lo que la reciente



caída del precio interno de esta última, produce un alivio en los costos de alquiler y alimentación del ganado. (OCLA, 2021c)

Argentina es uno de los diez primeros productores de quesos a nivel mundial, de la misma manera es uno en los que se consume mas queso si se lo compara con las naciones mas desarrolladas. Asimismo, a nivel mundial se pueden hallar 450 tipos de quesos y en Argentina se encuentran 150 ejemplares. Se remarca que la mitad de la producción de la leche recolectada a nivel nacional es destinada a la transformación de queso. (Quesoss.com, s.f.)

En America Latina, Argentina es el país con mayor consumo con un promedio de 12 kilogramos anuales per capita. Los principales consumidores de queso son países europeos como Dinamarca, Islandia, Finlandia, Francia, Chipre, Italia, Suiza que van desde los 28,1 kilogramos a 20 kilogramos anuales per capita. Estados Unidos siendo el mayor productor de leche en el mundo, posee un consumo de queso de 16,7 kilogramos anuales per capita. (Agradi, 2021)

### **Análisis Interno: Cadena de Valor**

Luego de un análisis externo, resulta conveniente la aplicación de la Cadena de valor para un análisis interno, ya que se considera que una compañía es una sucesión de actividades enlazadas que transforman los insumos en productos valorados por los clientes. En dicha transformación se desarrollan actividades primarias y de soporte. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Actividades primarias*

##### *Logística interna*

Se debe arriar al ganado al respectivo sector de ordeño, se organiza la rotación de los vacunos en las diferentes maquinas ordeñadoras y se las acompaña nuevamente al sector diagramado para la provisión de alimentos y bebederos. La materia prima obtenida es controlada y almacenada en las enfriadoras correspondientes.

##### *Operaciones*

Corresponde que se realicen de forma ordenada y siguiendo una rutina establecida con cumplimiento de horarios, se deben considerar las operaciones de alimentación y ordeño del ganado, de inseminación en el momento determinado, de crianza de los terneros/as, el cuidado y control sanitario del total del ganado, la limpieza de los diversos sectores y los controles de calidad correspondientes.

### *Logística externa*

La totalidad de la producción es comercializada a la marca Cremac, que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc. Se llevan los registros correspondientes que son enviados a la administración de Grupo Meta en la localidad de Sacanta (Córdoba), donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc. Se desarrollan los mantenimientos constantes de la infraestructura, como así también, la limpieza necesarios para el desarrollo de las actividades diarias y el cumplimiento de los niveles de seguridad e higiene correspondientes. Asimismo, los registros de análisis bajo parámetros productivos las realiza un agente externo, encargado de recabar información de los sistemas y de los archivos de la administración para armar los informes correspondientes.

### *Marketing y ventas*

No se desarrollan actividades fuertes de ventas ni marketing, debido que la totalidad de la producción es comercializada a la marca Cremac. Se cumplen con niveles de calidad y estándares correspondientes a la leche, además es considerado uno de los tambos más grandes de la zona donde se encuentra ubicado, por lo que posee una buena reputación. Se realizó un convenio con el colegio secundario de la localidad del Arañado, que posee la especialidad en gestión agraria, para que los alumnos puedan realizar prácticas en las instalaciones. No goza redes sociales propias, solo tiene participación en el respectivo facebook del Grupo Meta, que a su vez es muy reciente y conciso.

### *Servicios*

Cumpliendo con los estándares de calidad necesarios de leche, considerándolo de buena calidad y obteniendo una gran cantidad de producción que es totalmente comercializada a la marca Cremac.

### *Actividades de soporte*

#### *Infraestructura de la empresa*

Organización ubicada en la localidad de Sacanta – El Arañado (Córdoba), cuenta con 100% de hectáreas arrendadas, en las cuales siembra 900 dependiendo de la época del año y la rotación del suelo; también cuenta con 300 cabezas de ganado vacuno lechero bajo el sistema de Dry-lot lo que le produce un promedio anual de 34 litros/vaca/día. En comparación con entidades de su tipo, tiene buena posición en el área geográfica donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedores, así como producción lograda anualmente. Las instalaciones cuentan

con viviendas para las familias que trabajan, existe maquinaria agrícola, equipamiento para el tambo, como ser ordeñadoras y enfriadoras de leche, entre otros.

#### *Recursos humanos*

Posee una planta fija de 15 personas entre los 18 a 55 años, además se contrata un servicio externo de asesores y capacitadores, veterinarios e ingenieros agrónomos. Todas las actividades económicas, legales, contables, comerciales, etc. son llevadas a cabo por la administración del Grupo Meta, concentrada en tres contadoras y una abogada. Asimismo, con respecto a las características demográficas y psicográficas, en el plantel directivo se ubica una licenciada en comercio exterior, un administrador en agricultura y un ingeniero agrónomo. Los recursos humanos hacen la diferencia en las instalaciones del tambo, debido que deben contar con un perfil para las actividades rutinarias que deben realizar y ser responsables al momento del cuidado del ganado. La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, preparación y perfil proactivo; la evaluación del personal se lleva a cabo en forma permanente con el fin de darles las herramientas y capacitaciones principales para que puedan desempeñarse de la mejor manera.

#### *Desarrollo de tecnología*

Se invierte en la utilización tecnología de la información y comunicación, para registrar diferentes datos, los cuales son utilizados luego por la administración para realizar los diversos trámites administrativos, como así también, para la explotación de los sistemas de evaluación y autoevaluación, que recolectan los datos de la unidad de negocios para procesar y comparar los indicadores lo que permite tomar decisiones, planificar y dirigir.

#### *Compras*

Se cuenta con el servicio de veterinaria de forma externa, la que incluye la adquisición de los insumos correspondientes tanto sanitarios, vitamínicos, refuerzos alimentarios, entre otros. Con respecto a la alimentación del ganado se utiliza cosecha de la producción propia, no necesitando adquirirlo a proveedores externos. Con respecto a la adquisición de diferentes insumos utilizados en la compañía, en el momento que alguno de los empleados empieza a ver que baja el stock disponible, se canaliza con los encargados de áreas que le informan al responsable de la unidad de negocios, que a su vez se ocupa de solicitar a la administración del Grupo Meta lo necesario para que no existan faltantes.

En relación al análisis realizado, se enfatiza que cuenta con una infraestructura importante lo que le permite ser uno de los tambos más grandes de la zona, contando con el equipamiento y tecnología necesaria para realizar una alta producción; asimismo se remarca una importancia del recurso humano de la compañía, el cual debe tener arraigado los diferentes labores rutinarios que les corresponden realizar y el cuidado en todo momento del ganado.

Por otro lado, debido a que toda la producción es comercializada a un solo cliente como es el caso de Cremac, no se observa un elevado desarrollo de marketing o ventas, como tampoco diversos servicios; también al ser una compañía con poco personal, siendo este el adecuado para las tareas que se realizan, no se cuenta con un avanzado sistema de compras.

### **Marco Teórico**

La presente sección del Reporte de Caso, buscara desarrollar el respectivo marco teórico el cual fundamente la línea estratégica definida a través de conceptos como la Planificación Estratégica; seguido de las estrategias a implementar como ser Estrategia de Crecimiento y Diversificación de Negocios relacionados.

En primer lugar, la planificación estratégica es una definición de lo que se desea ser en el futuro, afirmado en el correspondiente pensamiento estratégico. La alta cúpula directiva aglomera las diferentes decisiones estratégicas corporativas desarrolladas en el presente con un horizonte al futuro que le permita satisfacer sus necesidades, todo esto aplicado a la herramienta del plan estratégico. Asimismo, cuando una organización está en línea con la estrategia planteada, se aprecia una eficaz dirección estratégica. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La planificación estratégica tiene como objetivo principal, fijar el rumbo que determinaran las maniobras necesarias para que la organización pueda navegar y establecerse, incluso ante las dinámicas condiciones contextuales en el que se encuentran sumergidas, que son cada vez más imprevisibles y adversas. Dicha planificación es un proceso fundamental en las organizaciones, ya que se encarga de trazar objetivos por alcanzar, lineamientos para definir los planes de acción necesarios para llevarlos a cabo y que a su vez generen una ventaja tanto competitiva como sostenida en el largo plazo. De la misma manera sirve para formular y ejecutar las estrategias, con la intención de implantarlas en el contexto de la organización, acorde a su misión. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Asimismo, lo que determina en que líneas de negocios aplica o desea aplicar una organización y lo que desea alcanzar al participar en ella es la denominada estrategia corporativa; encontrando su fundamento en la misión y objetivos de la empresa, como así también el papel que desempeñen las unidades de negocio dentro de estas. Igualmente, la estrategia corporativa radica en la decisión que toman los altos mandos de la organización en cuanto a qué hacer con las líneas de negocios, si impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas. (Robbins & Coulter, 2014)

El propósito de la estrategia corporativa es que se logre incrementar la rentabilidad en el largo plazo. Una compañía debería llevar adelante cualquier estrategia, o todas ellas, siempre y cuando sus mandos estratégicos hayan evaluado las ventajas y desventajas de las mismas y que hayan desembarcado en un modelo multinegocio que las evidencie. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Por lo tanto, se destaca que la estrategia de crecimiento, es una estrategia corporativa que utiliza la organización cuando desea ampliar el número de mercados que atiende o productos que ofrece, por medio de sus actuales líneas de negocios o poniendo en marcha nuevas. Consecuentemente aplicando dicha estrategia, la empresa podría incrementar el monto de sus ingresos, la cantidad de empleados o la participación que posee en el mercado. De la misma manera el crecimiento se produce a partir de: la concentración, organización se enfoca en principal línea de negocios y aumenta cantidad de productos o busca atender nuevos mercados con el mismo bien; la integración vertical pudiendo ser para adelante asumiendo el papel de su propio distribuidor, para atrás convirtiéndose en su propio proveedor o en ambas direcciones; la integración horizontal, las empresas crecen combinándose con sus competidores; o por último a través de la diversificación, ya sea relacionada cuando la compañía se une con organizaciones que operan en diferentes industrias pero que se relacionan, o no relacionada cuando la empresa se combina con otras que pertenecen a distintas industrias. (Robbins & Coulter, 2014)

Sainz de Vicuña Ancin señala que la estrategia de crecimiento, es una de las tantas estrategias corporativas, que define pautas en la actuación de empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. Señala que la organización puede crecer mediante, desarrollo interno u orgánico, o desarrollo externo mediante alguna alianza, fusión o absorción, etc. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Por otra parte, la estrategia de diversificación inicia con la decisión de la organización de introducirse en una o varias industrias más, aprovechando así su existente modelo de negocios y

sus competencias distintivas. La estrategia de diversificación relacionada posee como meta establecer una unidad de negocios en otra industria, la cual se encuentre ligada con las existentes en la compañía por algún punto en común o nexos entre las diferentes funciones de la cadena de valor. Evidentemente la finalidad de dicha estrategia es obtener los beneficios que se deriven de trasladar las competencias, aprovecharlas y compartir recursos. El modelo multinegocios de diversificación relacionada, radica en el aprovechamiento de diferentes puntos en común de tecnología, producción, marketing y ventas que existen entre las unidades de negocios nuevas y las funcionales que se puedan ajustar o modificar con éxito para crecer la ventaja competitiva de las diferentes unidades de negocio. Otra ventaja de la estrategia de diversificación relacionada es que permite a la empresa emplear cualquier tipo de competencia organizacional general que posee, la cual le admita incrementar el desempeño general de todas las divisiones de industrias diferentes. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

La diversificación relacionada tiene su base en la cadena de valor respecto a las actividades clave de la misma, representando un papel esencial en la estrategia de cada negocio y a su vez se vinculan a los factores básicos de la industria a la que pertenecen. Asimismo, proporcionan compartir o transferir los recursos y capacidades importantes que permitan desarrollar actividades y apoyen la indagación de ventaja competitiva en cada negocio. Al proporcionar la distribución o transferencia de esos bienes de valor competitivo, la diversificación relacionada estimula las perspectivas de logro en cada negocio. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

Por todo lo mencionado anteriormente, es que para el presente caso se escogió por trabajar con la herramienta de planifica estratégica, utilizando los conceptos de estrategia de crecimiento y diversificación de negocios relacionados.

### **Conclusión Diagnóstica**

Por todo lo desarrollado anteriormente; desde lo macro se aprecia un generalizado descontento de la población argentina. La inflación, las retenciones a las exportaciones, las altas tasas y cantidad de impuestos, las trabas a la producción, sumado entre otras cosas a la situación climática generan una alta tensión y preocupación en la vida cotidiana de todos los productores de campo.

Por otro lado, la industria del campo es muy importante para la economía del país, desde los diferentes puntos de vista como generadora de ingresos por la producción en sus distintos

sectores, aportadora tributaria debido a la alta carga impositiva que recae sobre dicha industria, una parte fundamental desde la generación de puestos de empleo, aportes constantes a los avances tecnológicos y cuidado del medio ambiente.

A pesar de ser una industria no tan favorecida, ya sea por la carga impositiva antes mencionada, las situaciones inflacionarias, restricciones monetarias del país o la falta de políticas de estado claras que permitan el desarrollo de los diversos sectores, su crecimiento se mantiene constante a través de los años y los diferentes gobiernos de turno.

Luego desde un análisis más micro se considera, por ejemplo, que por el gran caudal de tambos, la demanda constante o en aumento permanente y que los precios abonados al productor son establecidos por la nación; la rivalidad entre los competidores es baja o moderada. La misma consideración, baja o moderada, es contemplada para la amenaza de nuevos competidores; ya que existe posibilidad de competencia, pero la demanda de la industria se encuentra permanentemente creciendo, además últimamente los tambos más grandes están creciendo por sobre los de menor producción, no corriendo riesgos su participación y cumpliendo con requisitos de calidad alcanzada por su marca para cumplir con los niveles de producción correspondiente. El poder de negociación de los proveedores, es considerado bajo para la industria ya que existe competencia y la industria tiene la opción de elegir entre los diferentes proveedores; por otra parte en relación al poder de negociación de los consumidores es estimado como moderado porque poseen la facultad de optar a quien comprarle, pero a pesar de comprar grandes volúmenes no pueden presionar por la baja de precios ya que los mismos son fijados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, que se desprende del promedio informado por el SIGLeA. Por último en el caso de la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se supone débil o moderado ya que los productos de la industria tienen mayor participación y se considera que poseen precios más bajo con respecto a los productos sustitutos, aunque si aumentan desmesuradamente los precios, los sustitutos cobrarían mayor fuerza de competencia.

Asimismo, se enfatiza que La Tregua S.A. cuenta con una infraestructura importante que le permite ser uno de los tambos más grandes de la zona donde se encuentra establecido, contando con equipamiento, recursos humanos capacitados y tecnología suficiente para realizar una alta producción y cumpliendo con estándares de calidad, logrando un promedio anual de 34 litros/vaca/día.

Actualmente la compañía comercializa toda su producción a la marca Cremac, al precio fijado por los entes reguladores nacionales sin ningún valor agregado; además no se realiza venta de ganado.

Definido lo anterior, se buscara brindar una planificación estratégica que permita aumentar el margen de utilidades de la unidad de negocios La Tregua S.A., a través, de la implementación de una estrategia de crecimiento y de diversificación en negocios relacionados, según los conceptos de los diferentes autores citados anteriormente en el respectivo marco teórico, como ser, Sainz de Vicuña; Chiavenato y Sapiro; Robbins y Coulter; Hill, Jones y Schilling; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III.

Para ello se utilizará la vasta producción de la compañía, que en la actualidad es comercializada en su totalidad sin valor agregado, reorientando su destino a la elaboración de quesos artesanales. Siendo el país un gran productor de quesos en diferentes versiones y a su vez un gran consumidor del producto, como se señaló anteriormente en el análisis de mercado. Además de abastecer al mercado interno, en un comienzo, los quesos pueden ser comercializados en las otras unidades de negocio del Grupo Meta; logrando así una integración entre ellas y a nivel grupo propiamente dicho.

### **Propuesta de Aplicación**

Seguidamente, se expone la propuesta de aplicación que se compone de un objetivo general y objetivos específicos, de los cuales surge el plan de acción a desarrollar. Con el fin de cumplir con las sugerencias planteadas a lo largo de todo el trabajo, en respuesta a los objetivos del presente reporte de caso.

En primer lugar, antes de establecer las acciones a desarrollar para cumplir con el fin del reporte de caso, debemos plasmar la visión, misión y valores que posee la empresa, fijando si los mismos se asimilan a lo que el presente trabajo plantea, o en todo caso, recomendar nuevos lineamientos estratégicos.

#### **Análisis de Visión, Misión y Valores**

Debido a que la empresa, en sus lineamientos estratégicos actuales, no posee definido su visión, misión y valores. Se propone lo siguiente:



**Visión:** ser una empresa líder en el mercado nacional al satisfacer las necesidades de la población, ofreciéndole siempre productos de primera calidad e integrándose con las diversas empresas que conforma el Grupo Meta.

**Misión:** elaborar y comercializar productos de la más alta calidad, para atender y superar las necesidades y expectativas de los clientes, comprometiéndose con el respeto y cuidado del medio ambiente, que permita un crecimiento diversificado y sustentable en el largo plazo.

**Valores:** positivismo, respeto, confianza, compromiso, calidad total, sostenibilidad y espíritu de equipo.

### **Alcance**

El presente Reporte de caso, tendrá como eje central a, una de las unidades de negocio del Grupo Meta, la empresa La Tregua SA ubicada en la localidad de Sacanta – El Arañado, provincia de Córdoba. Se desarrolla una planificación estratégica que permite alcanzar inicialmente al mercado interno de la provincia y a las diferentes unidades de negocio del Grupo Meta. Se plantea un horizonte temporal de tres años para el desarrollo de este plan de implementación, comenzando el 02/01/2022 y finalizando el 31/12/2024, utilizando una metodología mixta, ya que se considerarán datos cuantitativos y cualitativos de la organización para el análisis.

### **Objetivos**

#### *General*

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% para diciembre del 2024, iniciando en enero del 2022. A través del desarrollo de quesos artesanales, bajo los estándares de calidad y agregándole valor a la producción propia de materia prima, comercializándolos primeramente en el mercado interno y en las diferentes unidades de negocios del Grupo Meta, logrando una integración entre ellas y a nivel grupo propiamente dicho.

Determinado el objetivo general, es momento de justificarlo. Se contempló el horizonte temporal de tres años, ya que es necesario hacer una inversión en equipamiento e implementación de actividades a la rutina de la empresa, como así también al tratarse de un nuevo producto conlleva un tiempo prudencial de adaptación. De la misma manera realizando un análisis económico – financiero de la empresa y considerando los diferentes factores externos y análisis de mercado, donde fija el gusto de la sociedad por los quesos; es que se busca lograr el

mencionado porcentaje con el nuevo producto. Por lo que se observa que nuestro objetivo es posible de cumplir.

### *Específicos*

- Adecuar el proceso productivo a fin de lograr el 100% de la producción de quesos artesanales para el año 2024.

El objetivo busca relacionar las tareas del tambo que se realizan en la actualidad con las nuevas que se desean implementar en la fabricación de los quesos correspondientes, al tratarse de nuevas actividades deben ser coordinadas para lograr sistematizarlas, acelerando los procesos internos y obteniendo el funcionamiento óptimo del proyecto, adquiriendo el equipamiento y personal para el desarrollo de las nuevas actividades. Proyectando producir quesos por el 40% del total de la materia prima en el primer año; para diciembre del 2023 ampliar el uso de la materia prima en un 60% de la leche anual extraída en dicho proceso productivo; alcanzando así para fines del año 2024 la transformación del 100% de la leche obtenida en la fabricación de quesos artesanales.

- Alcanzar una venta anual en el mercado interno de aproximadamente 372.300 kilogramos para diciembre del año 2024, destinando la producción de leche a la elaboración de quesos artesanales.

Dicho objetivo se realizaría en forma progresiva, en el horizonte temporal de tres años, reduciendo paulatinamente la comercialización de leche a la empresa Cremac, en un 40% para el primer año y un 60% para el segundo respectivamente, destinando la totalidad de la producción a la elaboración de quesos para el tercer año. Por lo tanto, la estimación sería alcanzar las siguientes ventas anuales: 148.920 kilogramos para diciembre del 2022, 223.380 kilogramos para diciembre del 2023 y 372.300 kilogramos para diciembre del 2024.

- Alcanzar una calificación del 5% en la ponderación de satisfacción del cliente para diciembre del 2024.

El objetivo antes mencionado considera promocionar los quesos artesanales en el mercado interno y en las distintas unidades de negocio del Grupo Meta, ofreciendo una serie de degustación al público y entrega de las encuestas de satisfacción en el mes de marzo 2022, momento que será considerado como base para la medición del presente objetivo, ya que no se cuentan con datos anteriores al respecto por ser un producto nuevo. Dicho proceso también será considerado en los meses de diciembre del año 2022, diciembre del año 2023 y mismo mes del

año 2024, logrando totalizar 10.000 encuestas de satisfacción entre los cuatro periodos, contemplando una puntuación de “uno” como poco y de “cinco” como excelente, sobre el sabor y calidad del producto, pudiendo fundamentar deseos de mejora en caso de corresponder. Asimismo, proporcionara una difusión del producto y evaluación de mismo, logrando mejorarlo acorde a las opiniones del público, en caso de corresponder, y permitiendo también una integración de las diferentes empresas bajo la órbita del Grupo Meta.

### Cuadro de Plan de Acción

#### Plan de acción N° 1

Tabla 1: Plan de acción N° 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Reacomodamiento de la distribución edilicia del tambor	03/01/22 08/01/24	07/01/22 12/01/24			Instalaciones	Si	\$635.702,57	Se realiza un reacomodamiento de los diferentes sectores, para el área de producción de queso. Ver anexo n° 1
Venta terneros machos a frigorífico	03/01/22	12/01/22	Responsable área comercial (Juan Cruz)	Comercial	Establo	No	\$ 21.012,00	Ver anexo n° 2
Agregación de actividad comercial en AFIP	04/01/22	14/01/22	Contadoras del Grupo Meta	Administración Grupo Meta		No	\$ 46.944,00	Está contemplado dentro de las asesorías del Grupo Meta Ver anexo n° 3
Adquisición de cubas de cuajar	06/01/22 08/01/24	12/01/22 12/01/24	Responsable área administración (Paula)	Administración		No	\$1.351.531,60	Ver anexo n° 4
Adquisición de telas para filtrado	06/01/22 06/01/23 08/01/24	12/01/22 12/01/23 12/01/24	Responsable área administración (Paula)	Administración		No	\$ 46.503,07	Ver anexo n° 5
Adquisición de	06/01/22	12/01/22	Responsable	Administración		No	\$1.544.910,89	Ver anexo n° 6

moldes microperforados para prensar	08/01/24	12/01/24	área administración (Paula)					
Contratación de un maestro quesero y ayudante	06/01/22	31/12/24	Juan Cruz, Paula, José	Directorio Grupo Meta		No	\$16.272.032,45	Ver anexo n° 7
<b>Total Plan de acción N° 1</b>							\$19.918.636,58	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Se propone adecuar los diferentes sectores del tambo para la correcta producción de quesos artesanales mediante una tercerización del servicio. La unidad de negocios del Grupo Meta, La Tregua SA, no realiza ventas de ganado a frigoríficos, ya que los animales son destinados a la producción de leche. En este caso los novillos y terneros machos, que no serán considerados para dicha producción, se propone venderlos para refinanciar equipamiento necesario para implementar el proyecto, como nunca se realizaron ventas de ganado podemos suponer que hay disponibilidad y es factible dicha acción, no incurriendo en gastos de flete debido a que el comprador correría con las erogaciones de traslado de los animales. Asimismo, se pretenden realizar diferentes actividades administrativas como tramites en AFIP, adquisición de equipo y la contratación del maestro quesero con su ayudante.

### *Plan de acción N° 2*

Tabla 2: Plan de acción N° 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Extracción de leche	01/01/22	31/12/24	Personal área tambo	Producción - Tambo	Sala de ordeño, ordeñadoras, recipientes de leche	No	\$8.302.235,64	Se realiza en forma diaria durante todo el año
Extracciones de muestras para control de calidad	01/01/22	31/12/24	Subresponsable del área tambo (Diego)	Producción - Tambo	Sala de ordeño, recipiente para muestras	No	\$ 299.614,43	Se realiza cada 45 días durante todo el año
Separación de materia prima para producción de queso de la que será	17/01/22	31/12/23	Personal área tambo	Producción - Tambo	Sala de ordeño, recipientes de leche	No	\$ 386.582,87	Se realiza en forma diaria durante todo el año hasta que se deja de

comercializada								comercializar la leche
Colocación en enfriadoras de la leche a comercializar	01/01/22	31/12/23	Personal área tambo	Producción - Tambo	Enfriadoras, recipiente de leche	No	\$ 267.118,83	Se realiza en forma diaria durante todo el año hasta que se deja de comercializar la leche
Colocación de la leche para producción de quesos en cubas de cuajar	17/01/22	31/12/24	Personal área tambo	Producción - Tambo	Cubas de cuajar	No	\$ 731.595,95	Se realiza en forma diaria durante todo el año
Proceso de pasteurización, cuajado, salado, moler cuajada, filtrado de suero a través de telas, prensa en moldes, enfriado y reposo	17/01/22	31/12/24	Maestro quesero ayudante	Producción y - Tambo	Cubas de cuajar, telas para filtrado, moldes micro perforados para prensar, enfriadora	No	\$6.403.757,58	Se realiza en forma diaria durante todo el año. Suero ver Anexo n° 8
<b>Total Plan de acción N° 2</b>							\$16.390.905,29	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que la mayoría de los procesos en el tambo se realizan en forma rutinaria y constante durante todo el año. Se determina como parte del proyecto, el 40% (en las diferentes tareas) del costo de la mano de obra de la planta fija que se desempeña en el tambo para la comercialización de la leche, ya que son acciones que deben hacerse como paso previo para la producción de quesos.

Asimismo, los controles de calidad son realizados por un responsable de control lechero, pudiendo ser de la misma empresa, siempre y cuando cumpla con los requisitos correspondientes, y enviando las muestras a los laboratorios habilitados por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), según se establece en los Anexos I y II de la Resolución 79/2019 (RESOL-2019-79-APN-SGA#MPYT) del Ministerio de Producción y Trabajo Secretaria de Gobierno de Agroindustria. (Boletín Oficial, 2019)

## Plan de acción N° 3

Tabla 3: Plan de acción N° 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Impresión de afiches	17/01/22	20/01/22						Ver anexo n° 9
	13/11/23	17/11/23				Si	\$ 68.204,50	
	18/11/24	22/11/24						
Promoción nuevo producto en cercanías a la empresa a través de afiches y contactos comerciales	01/02/22	18/02/22						Ver anexo n° 10
	20/11/23	30/11/23				Si	\$ 25.287,20	
	25/11/24	30/11/24						
Impresión de encuestas de satisfacción	21/02/22	25/02/22						Ver anexo n° 11
	21/11/22	25/11/22				Si	\$ 35.339,66	
	20/11/23	24/11/23						
Promoción en las unidades de negocio del Grupo Meta a través de degustaciones y entrega de encuestas de satisfacción	01/03/22	30/03/22						Se le invita al cliente en cada unidad de negocio, explicándole que es queso del Grupo Meta. Ver anexo n° 12
	01/12/22	29/12/22				Si	\$1.297.659,13	
	01/12/23	28/12/23						
Análisis de las encuestas de satisfacción	30/03/22	31/03/22						El Grupo meta cuenta con servicio de consultoría. Ver anexo n° 13
	29/12/22	30/12/22	Consultoría	Gestión		No	\$ 13.429,16	
	28/12/23	29/12/23	Grupo Meta					
<b>Total Plan de acción N° 3</b>							\$1.439.919,66	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

El resultado de las encuestas de satisfacción va a ir otorgando una preferencia de gustos, lo que permitirá perfeccionar los sabores y detalles en el nuevo producto atendiendo a necesidades de los clientes. Mientras que la sociedad comienza a conocer a la unidad de negocios La Tregua SA como parte integrante del Grupo Meta.

## Diagrama de Gantt

Nombre de tarea	Inicio	Fin	1° Semestre 2022						2° Semestre 2022						1° Semestre 2023						2° Semestre 2023						1° Semestre 2024						2° Semestre 2024					
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Plan de acción N°1</b>																																						
Reacomodamiento de la distribución edilicia del tambo	03/01/22 08/01/24	07/01/22 12/01/24																																				
Venta terneros machos a frigorífico	03/01/22	12/01/22																																				
Agregación de actividad comercial en AFIP	04/01/22	14/01/22																																				
Adquisición de cubas de cuajar	06/01/22 08/01/24	12/01/22 12/01/24																																				
Adquisición de telas para filtrado	06/01/22 06/01/23 08/01/24	12/01/22 12/01/23 12/01/24																																				
Adquisición de moldes microperforados para prensar	06/01/22 08/01/24	12/01/22 12/01/24																																				
Contratación de un maestro quesero y ayudante	06/01/22	31/12/24																																				
<b>Plan de acción N°2</b>																																						
Extracción de leche	01/01/22	31/12/24																																				
Extracciones de muestras para control de calidad	01/01/22	31/12/24																																				
Separación de materia prima para producción de queso de la que será comercializada	17/01/22	31/12/23																																				
Colocación en enfriadoras de la leche a comercializar	01/01/22	31/12/23																																				
Colocación de la leche para producción de quesos en cubas de cuajar	17/01/22	31/12/24																																				
Proceso de pasteurización, cuajado, salado, moler cuajada, filtrado de suero a través de telas, prensa en moldes, enfriado y reposo	17/01/22	31/12/24																																				
<b>Plan de acción N°3</b>																																						
Impresión de afiches	17/01/22 13/11/23 18/11/24	20/01/22 17/11/23 22/11/24																																				
Promoción nuevo producto en cercanías a la empresa a través de afiches y contactos comerciales	01/02/22 20/11/23 25/11/24	18/02/22 30/11/23 30/11/24																																				
Impresión de encuestas de satisfacción	21/02/22 21/11/22 20/11/23 25/11/24	25/02/22 25/11/22 24/11/23 23/11/24																																				
Promoción en las unidades de negocio del Grupo Meta a través de degustaciones y entrega de encuestas de satisfacción	01/03/22 01/12/22 01/12/23 02/12/24	30/03/22 29/12/22 28/12/23 28/12/24																																				
Análisis de las encuestas de satisfacción	30/03/22 29/12/22 28/12/23 30/12/24	31/03/22 30/12/22 29/12/23 31/12/24																																				

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto

**Lissa, Cristian Oscar Eduardo**

**Buenos Aires, Argentina**

**Presupuesto Número 0001-00000001**

**La Tregua S.A**

**Dirección: San Juan 986, Villa del Rosario, Córdoba, Argentina**

**Teléfono:**

Fecha de emisión 24/10/21

Tiempo de validez 23/11/21

Detalle	Unidad	Precio unitario	Total
Plan de Acción n° 1	1	\$19.918.636,58	\$19.918.636,58
Plan de Acción n° 2	1	\$16.390.905,29	\$16.390.905,29
Plan de Acción n° 3	1	\$ 1.439.919,66	\$ 1.439.919,66
Honorarios profesionales de asesoría y seguimiento hasta 2024 (Ver anexo 14)	1	\$ 2.190.472,00	\$ 2.190.472,00
Subtotal con IVA			\$ 39.939.933,53
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 39.939.933,53</b>

---

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se deja constancia que los precios son todos con IVA incluido. Suponemos que La Tregua SA realizo la venta de 30 terneros machos que no son utilizados en la producción de la leche con un promedio de 340 Kilogramos cada uno considerando que el kilogramo de ganado en pie es de \$ 206,00. Asimismo, se consideró un precio promedio de queso artesanal de \$410,00 en el 2021 y de \$21,66 el litro de leche en el 2020 adecuándolos a los índices inflacionarios y proyectando ventas para 2022 de 148.920 kg de queso y 2.233.800 lts de leche; para 2023 de 223.380 kg de queso y 1.489.200 lts de leche; para 2024 de 372.300 kg de quesos artesanales.



## Análisis financiero

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "LA TREGUA S.A"			
	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías sin proyecto	\$ 120.164.076	\$ 167.028.066	\$ 232.169.012
Por Ventas de Leche con proyecto	\$ 72.098.446	\$ 66.811.226	\$ -
Por Ventas de Queso con proyecto	\$ 90.975.228	\$ 189.683.350	\$ 439.433.095
Por ventas de Ganado	\$ 2.101.200		
<b>TOTAL DE INGRESOS CON PROYECTO</b>	<b>\$ 165.174.874</b>	<b>\$ 256.494.577</b>	<b>\$ 439.433.095</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 120.164.076	\$ 167.028.066	232.169.012
Gastos de Comercialización	\$ 27.690.547	\$ 38.489.860	\$ 53.500.906
Gastos Administrativos	\$ 7.787.372	\$ 10.824.447	\$ 15.045.981
Plan de acción 1	\$ 4.255.615	\$ 5.247.113	\$ 10.415.908
Plan de acción 2	\$ 2.874.916	\$ 4.964.668	\$ 8.551.321
Plan de acción 3	\$ 114.901	\$ 361.158	\$ 963.861
Honorarios profesionales	\$ 260.000	\$ 807.729	\$ 1.122.743
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 163.147.427</b>	<b>\$ 227.723.042</b>	<b>\$ 321.769.732</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.027.447</b>	<b>\$ 28.771.535</b>	<b>\$ 117.663.363</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 709.606</b>	<b>\$ 10.070.037</b>	<b>\$ 41.182.177</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 1.317.840</b>	<b>\$ 18.701.498</b>	<b>\$ 76.481.186</b>

Inversión a realizar	-37.749.462
Flujo del período 1	1.317.840
Flujo del período 2	18.701.498
Flujo del período 3	76.481.186

VAN	1.541.507
TIR	41%

ROI	
Beneficios	861.102.546
Costos	39.939.934
ROI	2056%

Rentabilidad 2024	17,40%
Rentabilidad 2020	7,06%
Diferencia	10,34%

Premisas generales:
1. Se considera que el kilogramo de ganado en pie es de \$ 206,00 y se venden 30 terneros con un promedio de 340 kg cada uno
2. Se estima que para producir 1KG de queso artesanal es necesario 10 Lts de leche
3. Se considera un precio de venta de \$410,00 por kg de queso artesanal para el 2021, ajustandolo por tasa de inflación respectiva para años siguientes.
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1) de octubre 2021 del BCRA y se considera que la inflación del 2024 sea la misma del 2023, estimandola así, ya que no se especifica en dicho índice y debido a situación económica que atraviesa el país.
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
7. se consideran honorarios profesionales para el primer año (13 meses) por \$20.000 y de \$30.000 para el segundo y tercer año ajustado a la inflación correspondiente.
Premisas de Planes de Acción
1. Se determina el costo de nueva mano de obra para el proyecto de acuerdo a la contratación de un maestro quesero y ayudantes por 13 meses en forma anual, ajustado a la tasa de inflación correspondiente para cada año, considerando sus salarios básicos de \$ 105.012,14 y \$ 89.352,55 respectivamente
2. Se determina como parte del proyecto, el 40% (en las diferentes tareas) del costo de la mano de obra de la planta fija que se desempeña en el tambo para la comercialización de la leche, ya que son acciones que deben hacerse como paso previo para la producción de quesos, ajustandolo a la tasa de inflación correspondiente y se descuentan de los gastos administrativos para evitar duplicidad. (\$ 1.550.816,43 para el año 2020)
3. Se determina contratar por 40 horas a 1 supervisor (\$321 por hs) y 5 personas (\$304 por hs c/u) para readecuar el sector destinado a la producción de quesos en enero del 2022, y en enero 2024 1 supervisor y 15 personas por el aumento de producción, ajustandolo a la tasa de inflación correspondiente.
4. Se considera para los tramites en Afip, una dedicación del contador del Grupo Meta de 9 días hábiles, 2 horas diarias, acorde al valor del modulo según Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en \$ 2.608

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 10% para dic 2024 con respecto al 2020
Plan de Acción 1: Adecuar el proceso productivo a fin de lograr la utilización del 100% de la leche en la producción de quesos artesanales para el año 2024
Producción de quesos utilizara 40% del total de leche en 2022, 60% del total en 2023 y el 100% para 2024.
Plan de Acción 2: Alcanzar venta anual de 372.300 kg para 2024, haciendolo en forma progresiva año a año
Los costos referidos a la leche disminuyen y los de queso aumentan, por el aumento gradual de produccion de quesos
Plan de Acción 3: Alcanzar una calificación del 5% en la ponderación de satisfacción del cliente para diciembre del 2024
Se utilizan degustaciones y encuestas de satisfacción en los clientes, proporcionando difusión del producto y evaluación, permitiendo integración de las diferentes unidades de negocio bajo orbita de Grupo Meta.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción 1	2022	2023	2024
Reacomodamiento de la distribución edilicia del tambo	\$ 73.640,00		\$ 562.062,57
Venta terneros machos a frigorífico	\$ 21.012,00		
Agregación de actividad comercial en AFIP	\$ 46.944,00		
Adquisición de cubas de cuajar	\$ 200.000,00		\$ 1.151.531,60
Adquisición de telas para filtrado	\$ 3.375,00	\$ 13.979,93	\$ 29.148,14
Adquisición de moldes microperforados para prensar	\$ 145.800,00		\$ 1.399.110,89
Contratación de un maestro quesero y ayudante	\$ 3.764.844,05	\$ 5.233.133,22	\$ 7.274.055,18
Total	\$ 4.255.615,05	\$ 5.247.113,15	\$ 10.415.908,39

Plan de Acción 2	2022	2023	2024
Extracción de leche	\$ 1.848.573,19	\$ 2.569.516,73	\$ 3.884.145,73
Extracciones de muestras para control de calidad	\$ 69.321,49	\$ 96.356,88	\$ 133.936,06
Separación de materia prima para producción de queso de la que será comercializada	\$ 161.750,15	\$ 224.832,71	\$ -
Colocación en enfriadoras de la leche a comercializar	\$ 138.642,99	\$ 128.475,84	\$ -
Colocación de la leche para producción de quesos en cubas de cuajar	\$ 92.428,66	\$ 192.713,75	\$ 446.453,53
Proceso de pasteurización (\$9.100,00 por 24 mil lts de leche), cuajado, salado, moler cuajada, filtrado de suero a través de telas, prensa en moldes, enfriado y reposo	\$ 564.200,00	\$ 1.752.771,93	\$ 4.086.785,65
Total	\$ 2.874.916,48	\$ 4.964.667,84	\$ 8.551.320,97

Plan de Acción 3	2022	2023	2024
Impresión de afiches	\$ 4.950,00	\$ 20.503,89	\$ 42.750,61
Promoción nuevo producto en cercanías a la empresa a través de afiches y contactos comerciales	\$ 4.250,00	\$ 8.802,18	\$ 12.235,02
Impresión de encuestas de satisfacción	\$ 11.827,50	\$ 9.837,73	\$ 13.674,44
Promoción en las unidades de negocio del Grupo Meta a través de degustaciones y entrega de encuestas de satisfacción	\$ 92.030,40	\$ 318.949,40	\$ 886.679,33
Análisis de las encuestas de satisfacción	\$ 1.842,60	\$ 3.065,23	\$ 8.521,33
Total	\$ 114.900,50	\$ 361.158,42	\$ 963.860,74

Ingresos 2020 (3.723.000 Lts leche)	\$ 80.647.031
Costo de ventas 2020	\$ 80.647.031
Precio por litro de leche 2020	\$ 21,66
Precio por litro de leche 2022	\$ 32,28
Precio por litro de leche 2023	\$ 44,86
Precio por litro de leche 2024	\$ 62,36
Precio por KG de queso 2021	\$ 410,00
Precio por KG de queso 2022	\$ 610,90
Precio por KG de queso 2023	\$ 849,15
Precio por KG de queso 2024	\$ 1.180,32
Precio por kg de ganado en pie 2021	\$ 206,00
Hab mes maestro quesero	\$ 105.012,14
Hab mes ayudante maestro quesero	\$ 89.352,55
40% sueldos planta fija del 2020	\$ 1.550.816,43
2.233.800 Lts venta 2022	\$ 72.098.446
1.489.200 Lts venta 2023	\$ 66.811.226
1.489.200 Lts para 148.920 kg queso 2022	\$ 90.975.228
2.233.800 Lts para 223.380 kg queso 2023	\$ 189.683.350
3.723.000 Lts para 372.300 Kg queso 2024	\$ 439.433.095
Gastos Administrativos	\$ 5.226.424
Gastos de Comercialización	\$ 18.584.260

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	48.9%	1,49	38.8%	1,39	38.8%	1,39

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ al 12nov21	38%

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Del Clash Flow proyectado de la empresa La Tregua S.A. insertado anteriormente (basado de los estados contables proporcionados, ver Anexo 15), permite observar que luego de realizados los cálculos, el indicador ROI = 2056%, es muy elevado para lo que se considera dentro de los valores normales, siendo consciente de esto pero considerando que se cuenta con la limitación de no tener acceso a los costos y números finos de la empresa para poder proyectarlos correctamente, y siendo posible que hayan costos fijos o indirectos que estén faltando como información, no pudiendo ser proyectados ya que los balances no los desglosan. Asimismo, se puede observar que tanto el VAN = 1.541.507 como la TIR = 41% son positivos y este último además es superior a la tasa de referencia utilizada en el cálculo, haciendo viable el proyecto.

Sumando a todo lo anteriormente desarrollado y considerando que el costo del proyecto arrojaría (según presupuestos y datos cash flow) un importe de \$ 39.939.933,53 y los ingresos o beneficios de la implementación del mismo, también referenciados en el cash flow, serían por \$ 861.102.546; siendo que los beneficios sin la implementación del proyecto serían de \$ 519.361.155, como se expresa en el cash flow como ventas por mercaderías sin proyecto.

Por último, para confirmar la viabilidad del presente proyecto, acorde al objetivo general planteado en la propuesta, se busca aumentar un 10% la rentabilidad de la empresa para fines del año 2024 con respecto al año 2020, por medio del cumplimiento de objetivos específicos, logrando observarse que dicho objetivo se cumple ya que la diferencia de rentabilidad entre el año 2024 con respecto al 2020 es de 10,34%.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El presente reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como eje a la unidad de negocios La Tregua S.A perteneciente al Grupo Meta, denotando que cuya producción total de leche es comercializada sin ningún valor agregado, Es por ello, que luego de un análisis de la empresa de manera tanto interna, externa, desde el micro y macro entorno, se llevó adelante una propuesta de implementación cuyo fin radica en agregarle valor a la leche comercializada, a través de la producción de quesos artesanales; proporcionando un mayor crecimiento con una diversificación en negocios relacionados.

La presente propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un plazo de tres años, a través del cumplimiento de tres objetivos específicos. El primero de ellos, propone adecuar el proceso productivo a fin de lograr utilizar el total de la leche comercializada en la

producción de quesos artesanales. Para ello, se propuso en forma gradual relacionar las tareas del tambo que se realizan en la actualidad con las nuevas que se desean implementar en la fabricación de los quesos, al tratarse de nuevas actividades deben ser coordinadas para sistematizarlas, acelerando los procesos internos y obteniendo el funcionamiento óptimo del proyecto, adquiriendo el equipamiento y personal idóneo para el desarrollo de las nuevas actividades. En segunda instancia, se plantea un objetivo que alcance progresivamente ciertas ventas anuales, permitiendo reducir paulatinamente la leche comercializada sin valor agregado y aumentando la que se destina a la producción de los quesos respectivamente. Por último, se pretende alcanzar una cierta ponderación de satisfacción del cliente, a través de la promoción de los quesos artesanales en el mercado interno y en las distintas unidades de negocio del Grupo Meta, ofreciendo una serie de degustación al público con sus respectivas encuestas de satisfacción; asimismo, proporcionara una difusión del producto y evaluación de este, logrando mejorarlo acorde a las opiniones del público y permitiendo una integración de las diferentes empresas bajo la órbita del Grupo Meta.

La implementación de este plan, busca atender un mercado nuevo para la organización a través de un producto nuevo, dejando de lado el solo hecho de la comercialización de la leche obtenida en el tambo sin agregación de valor como se venía haciendo, permitiendo además relacionar las diferentes unidades de negocio del Grupo.

También, cabe mencionar a modo de recomendación que la presente implementación le permitirá a la organización generar bases de análisis al momento que se dé por cumplido dicho reporte de caso, en los tiempos establecidos, la empresa puede realizar nuevas acciones para mejoras futuras con bases sólidas. Pudiendo también implementar un cuadro de mando integral para controlar las tareas de una manera más eficiente.

Implementar una planificación estratégica, promueve la profesionalización de las organizaciones, a pesar que algunas mantengan las bases de empresa familiar, es totalmente recomendable incorporar de manera progresiva dentro de ellas el concepto de responsabilidad social empresarial, por ejemplo, el cual busca que las operaciones sean sustentables desde el punto de vista económico, sin dejar de lado, lo social y el medio ambiente; concepto que puede ser tenido en cuenta por la unidad de negocios tratada en el presente trabajo ya que no solo debe velar por los intereses económicos, sino también por las personas que cumplen las tareas en el

tambo y la sociedad a la que pertenece, como el medio ambiente en el cual desarrollan sus actividades diarias.

Asimismo, dicha implementación posibilita a la organización en un futuro, contar con bases sólidas que le permitan desarrollar o producir otros productos relacionados con la industria, posibilitándole expandirse y abrir otros caminos de crecimiento en caso de así desearlo.

## Referencias

- AFIP. (noviembre de 2021). *Resolucion 4/2021*. Obtenido de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social:  
<https://casasparticulares.afip.gob.ar/ayuda/empleador/remuneraciones.aspx>
- Agradi, C. (26 de marzo de 2021). *Portalechero.com*. Obtenido de <https://portalechero.com/dia-mundial-del-queso-datos-increibles-para-conocer-mas-sobre-cultura-quesera/>
- Agroclave. (17 de mayo de 2021). Obtenido de <https://www.agroclave.com.ar/una-app-que-evalua-las-buenas-practicas-los-tambos-n2661284.html>
- Agrofy. (22 de octubre de 2021). *Precios del Mercado de Liniers y Rosario*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/mercado-ganadero/mercado-de-liniers>
- AgroSpray. (14 de febrero de 2020). Obtenido de <https://agrospray.com.ar/blog/produccion-agricola/>
- Bichos de campo. (23 de abril de 2021). *Con la nueva paritaria de Atilra, el salario básico de la mayor categoría en la industria láctea superó los 100.000 pesos*. Obtenido de <https://bichosdecampo.com/con-la-nueva-paritaria-de-atilra-el-salario-basico-de-la-mayor-categoria-en-la-industria-lactea-supero-los-100-000-pesos/>
- Boletín Oficial. (08 de marzo de 2019). *Resolución 79/2019*. Obtenido de MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/202908/20190308>
- Boletín Oficial. (28 de enero de 2021). *Resolución Conjunta 10/2021*. Obtenido de Secretaría de Calidad en Salud y Secretaría de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240288/20210201>
- Campo Udi. (s.f.). Obtenido de <http://www.campoudi.com.ar/historia-de-campo-udi-tambo-y-quesos-saldungaray.html>
- Casas, X. (12 de septiembre de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/12/un-mercado-en-alza-cada-vez-mas-empresas-producen-alimentos-100-de-origen-vegetal/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.
- CIL. (01 de junio de 2021). *Centro de la Industria Lechera Argentina*. Obtenido de <https://da0249.wixsite.com/cil-argentina/guia-de-proveedores>

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (24 de junio de 2021). *RESOLUCIÓN 19/21*. Obtenido de ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES: <https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res.%2019-21%20Aranceles%20indicativos.pdf>
- Crédito real. (22 de enero de 2020). Obtenido de <https://www.creditoreal.com.mx/blog-credito/blog-credito/tecnologia-agricola-para-un-campo-mas-productivo>
- Echeverría, M. (05 de agosto de 2020). *The Food Tech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/desafios-de-la-industria-lactea-para-captar-consumidores/>
- El Abascay. (s.f.). Obtenido de <https://www.elabascay.com.ar/quienes-somos/>
- Factor humano en tambo. (s.f.). Obtenido de <http://factorhumanoentambo.com/leyes-que-rigen-la-actividad-en-el-tambo/>
- Fermier. (s.f.). Obtenido de <http://www.quesosfermier.com.ar/fermier/>
- Fundación agropecuaria para el desarrollo de Argentina [FADA]. (20 de 11 de 2020). *Expoagro*. Obtenido de <https://www.expoagro.com.ar/noticia-del-agro/el-aporte-del-campo-a-la-economia-argentina/>
- Fundación Barbechando. (10 de agosto de 2021). *Infocampo.com.ar*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/paso-2021-con-29-precandidatos-el-agro-tendra-tela-para-cortar-en-el-cuarto-oscuro/>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría de casos. Un enfoque integral* (11a. ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Infobae*. (09 de agosto de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/09/por-que-en-la-argentina-hay-cada-vez-menos-tambos-pero-se-produce-cada-vez-mas-leche-vacuna/>
- Infocampo*. (30 de marzo de 2021). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/seguridad-e-higiene-en-el-tambo-siguen-las-capacitaciones-para-el-sector-lechero-en-cordoba/>
- Infoleg. (07 de octubre de 2016). *Información Legislativa y Documental*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/266332/norma.htm>
- Massot, J. M. (23 de julio de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2021/07/23/gobernabilidad-social-estabilidad-monetaria-y-crecimiento/>

- Melo, J. M. (04 de abril de 2021). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/04/pese-a-la-falta-de-politicas-para-el-campo-la-produccion-de-granos-crecio-mas-de-500-en-poco-mas-de-cinco-decadas/>
- MercadoLibre. (2021a). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1104158247-tina-quesera-inoxidable-1200-lts-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1104158247-tina-quesera-inoxidable-1200-lts-_JM)
- MercadoLibre. (2021b). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-917309872-lienzo-para-quesos-ancho-15m-x-metro-lineal-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-917309872-lienzo-para-quesos-ancho-15m-x-metro-lineal-_JM)
- MercadoLibre. (2021c). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896246774-molde-para-quesos-con-prensador-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896246774-molde-para-quesos-con-prensador-_JM)
- MercadoLibre. (2021d). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-918102517-cuajo-liquido-vacuno-x-12kg-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-918102517-cuajo-liquido-vacuno-x-12kg-_JM)
- MercadoLibre. (2021e). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-679652696-1000-afiches-publicitarios-32x47-by-n-papel-115grs-en-24hs-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-679652696-1000-afiches-publicitarios-32x47-by-n-papel-115grs-en-24hs-_JM)
- MercadoLibre. (2021f). *mercadolibre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-795298873-duplicaciones-a4-x-1000-unidades-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-795298873-duplicaciones-a4-x-1000-unidades-_JM)
- OCLA. (03 de agosto de 2021a). *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/19843824-estructura-de-la-produccion-primaria-junio-2021>
- OCLA. (29 de julio de 2021b). *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/19798779-argentina-ranking-de-industrias-lacteas-2020-2021>
- OCLA. (08 de septiembre de 2021c). *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/newswelcome/newsstories/?category=informes>
- OCLA. (s.f.). *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/newschart/portfolio/?categoryid=17#cbp=/Contents/NewsChart/Details?chartId=12938932>
- Quesos Juan Grande. (s.f.). Obtenido de <https://www.quesosjuangrande.com/nosotros/>
- Quesoss.com*. (s.f.). Obtenido de <https://quesoss.com/q-2/>
- Reparto de volante. (2021). Obtenido de <https://repartodevolante.com.ar/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico* (5a ed.). Madrid: ESIC.



- Saladillo Campo. (25 de junio de 2021). Obtenido de <https://saladillocampo.com.ar/blog/2021/06/25/tendencia-25-tambos-comenzaran-a-producir-leche-organica-y-leche-a2/2/>
- Talent.com. (2021a). *Salario medio para Promotora en Argentina 2021*. Obtenido de <https://ar.talent.com/salary?job=promotora>
- Talent.com. (2021b). *Salario medio para Administrativo en Argentina 2021*. Obtenido de <https://ar.talent.com/salary?job=administrativo>
- Talent.com. (2021c). *Salario medio para Administrativo en Argentina 2021*. Obtenido de <https://ar.talent.com/salary?job=administrativo#:~:text=El%20salario%20administrativo%20promedio%20en,perciben%20hasta%20%24%20540.000%20al%20a%C3%B1o.&text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20me%20queda%20luego%20de,de%20impuestos%20en%20diferentes%20regiones%3F>
- Thompson, A. A., Peteref, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18a ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill.
- Vencius, M. (21 de junio de 2021). *El ABC Rural*. Obtenido de <https://elabcrural.com/el-precio-de-la-leche-al-productor-argentino-entre-los-mas-bajos-del-mundo/>

## Anexos

### Anexo 1: Reacomodamiento de la distribución edilicia del tambo

Considerando la escala salarial para el personal con retiro y sin retiro desde noviembre del 2021, establecida por la Resolución 4/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (AFIP, 2021)

Se supone la contratación de un grupo de cinco personas para tareas específicas sin retiro, con un supervisor, por 40 horas para el periodo de enero 2022, los cuales reacomodaran los diferentes sectores del tambo para adecuar así, el sector donde se producira el queso.

Asimismo en enero 2024, se pretende nuevamente readecuar el sector por el incremento de producción, estimando a un grupo de 15 personas para tareas específicas sin retiro, con un supervisor, por 40 horas.

The screenshot shows a web browser window with the URL [casasparticulares.afip.gob.ar/ayuda/empleador/remuneraciones.aspx](https://casasparticulares.afip.gob.ar/ayuda/empleador/remuneraciones.aspx). The page content includes a navigation menu on the left with 'Remuneraciones' selected, and a main area with the following text: 'El sistema emitirá el recibo final con todos los conceptos declarados.' Below this is the heading 'Categorías y remuneraciones' and a sub-heading 'Escala de salarios para el personal con retiro y sin retiro desde noviembre 2021 establecida por la Resolución 4/2021'. A table provides the salary data for various categories.

Categoría	Monto por hora		Monto por mes	
	Con retiro	Sin retiro	Con retiro	Sin retiro
Supervisora	\$ 293	\$ 321	\$ 36 586	\$ 40.752,50
Personal para tareas específicas	\$ 277,50	\$ 304	\$ 33.990,50	\$ 37.837
Caseros	\$ 261,50	\$ 261,50	\$ 33.163	\$ 33.163
Cuidado de personas	\$ 261,50	\$ 292,50	\$ 33.163	\$ 36.957
Personal para tareas generales	\$ 243	\$ 261,50	\$ 29.823	\$ 33.163

Fuente: extraído de (AFIP, 2021)

## Anexo 2: Venta del ganado en pie

Debido a que los precios que se registran en el Mercado de Liniers SA, son volátiles, se consideró para el presente trabajo el del día 22 de octubre del año 2021, para novillos entre 300 a 350 kilogramos de peso en pie, tomando como precio promedio de \$ 206,00 por kilogramo.

Suponiendo una venta de 30 animales con un promedio de peso en pie de 340 kg a \$ 206,00 por kg se obtendría un ingreso por \$ 2.101.200,00. Asimismo, al encargado de realizar dicha tarea se le pagara en concepto de viáticos, gastos telefonía y otros el 1% de la venta realizada \$ 21.012,00

news.agrofy.com.ar/mercado-ganadero/mercado-de-liniers

AgrofyNEWS Mercados ▾ Clima ▾ AgrofyTV Agricultura Ganadería Economía Actualidad Foro Trigo 21/22 [Suscribirse](#)

Agrofy News > Mercado ganadero > Precios del Mercado de Liniers y Rosario

### Precios del Mercado de Liniers y Rosario

Te mostramos los precios Mercado de Liniers y Rosgan, según la fecha que vos selecciones, y precio por categoría del animal.

Precios del mercado de Liniers Precios Invernada y cría

Liniers Rosario Elegí una fecha: 22/10/2021

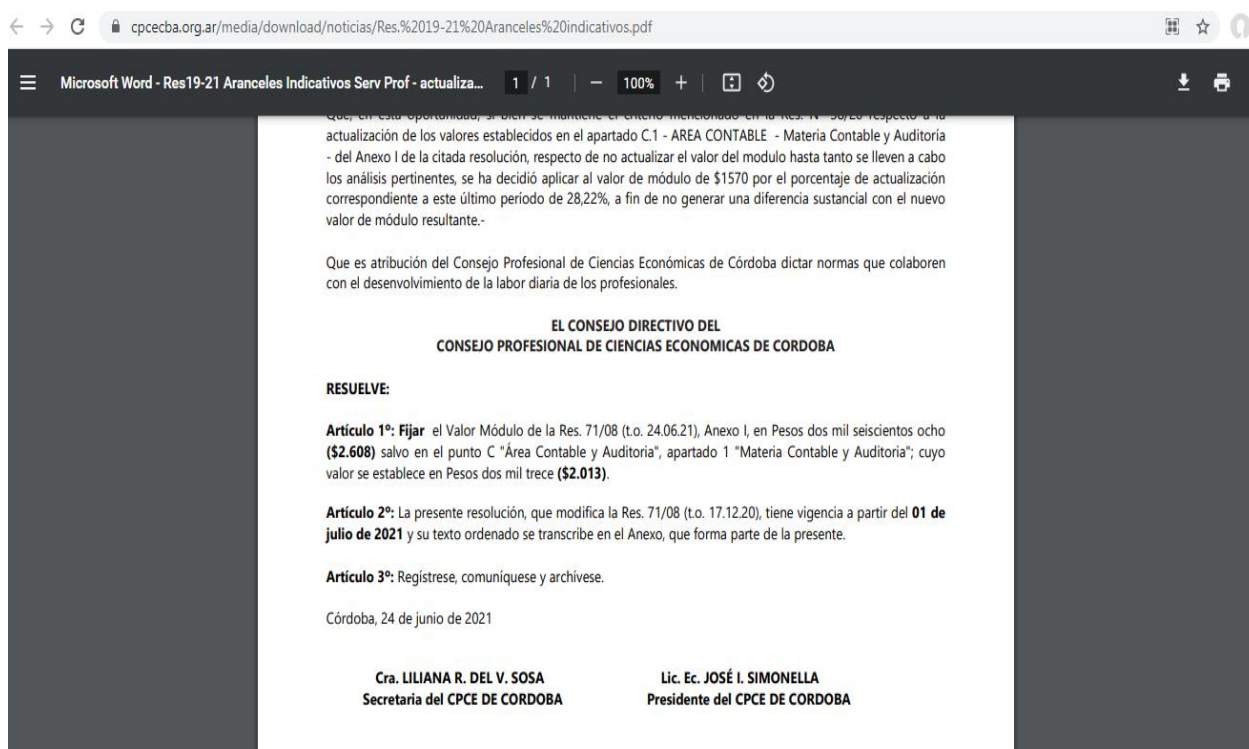
Categorías	Precio Min. \$	Precio Máx. \$	Variación \$
Novillos mestizos 431/460 kg.	188,00	198,00	-2,00 ↓
Novillos mestizos 461/490 kg.	184,00	194,00	-6,00 ↓
Novillos mestizos 491/520 kg.	180,00	190,00	-10,00 ↓
Novillos mestizos de más de los 520 kg.	0,00	190,00	+5,00 ↑
Overos Negros de más de 500 kg.	0,00	170,00	-10,00 ↓
Novillos regulares	155,00	175,00	-5,00 ↓
<b>Novillitos espec y buenos 300 a 350 kg.</b>	<b>200,00</b>	<b>212,00</b>	<b>+1,00</b> ↑
Novillitos espec y buenos 351 a 390 kg.	195,00	210,00	+4,00 ↑

Fuente: extraído de (Agrofy, 2021)

### Anexo 3: Agregación de actividad comercial en AFIP

Considerando que con fecha 24 de junio se fijó el valor módulo de la Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en \$ 2.608. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2021)

Suponiendo que las tareas necesarias para el cambio de actividad y demás formalismos de formularios y tramites se realicen en el mes de enero 2022, durante nueve días hábiles con atención exclusiva de dos horas diarias por un contador de los que integran el staff del Grupo Meta, se le abonara en concepto de bono y viáticos el importe de \$ 46.944,00 para la realización de las tareas referidas.



Fuente: extraído de (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2021)

#### Anexo 4: Cubas de cuajar

Tina utilizada para la elaboración del queso artesanal, se propone adquirir dos para enero 2022 y otras cuatro para enero 2024.



Usado

Tina Quesera Inoxidable  
1200 Lts



\$ 100.000

en 12x \$ 14.180<sup>93</sup>

[Ver los medios de pago](#)

 Entrega a acordar con el vendedor

[Ver costos de envío](#)

[Comprar ahora](#)

 **Compra Protegida**, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021a)

### Anexo 5: Tela para filtrado de cuajada

Lienzo reusable utilizado para filtrar el suero del cuajo, para la elaboración de quesos artesanales, se propone adquirir 5 metros para enero 2022, 10 metros para enero 2023 y 15 metros para enero 2024.



Nuevo | 39 vendidos

**Lienzo Para Quesos Ancho**   
**1,5m X Metro Lineal**

**\$ 675**  
en 12x de \$ 124<sup>4</sup> pagando con Mercado Crédito  
[Ver los medios de pago](#)

 Envío a todo el país  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Stock disponible

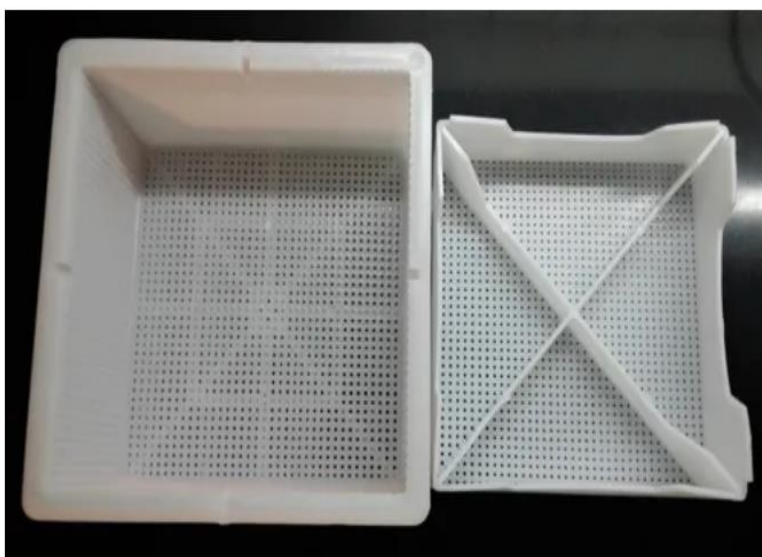
Cantidad: **1 unidad**  (36 disponibles)

[Ahorrá en el envío comprando 6 o más unidades](#)

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021b)

### Anexo 6: Moldes microperforados para prensar

Moldes utilizados para colocar el cuajo y ser prensado, permitiendo la filtración por las microperforaciones del exceso de suero. Se propone adquirir 60 unidades en enero 2022 y otras 200 unidades en enero del año 2024.



#### Molde Para Quesos Con Prensador



\$ 2.430

en 12x \$ 344<sup>59</sup>

[Ver los medios de pago](#)

Envío a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (6 disponibles)

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021c)

## Anexo 7: Contratación de maestro quesero y ayudante

Los representantes de la industria láctea (CIL y Apymel) llegaron a un acuerdo por la paritaria salarial 2021 con el gremio Atilra. (Bichos de campo, 2021)

Suponiendo que un maestro quesero podría ser contratado con la categoría C por ejemplo y su ayudante con categoría A, determinamos que en enero 2022 sus salarios básicos conformados serían de \$ 105.012,14 y \$ 89.352,55 respectivamente.

GRILLA ANEXA ACUERDO SALARIAL

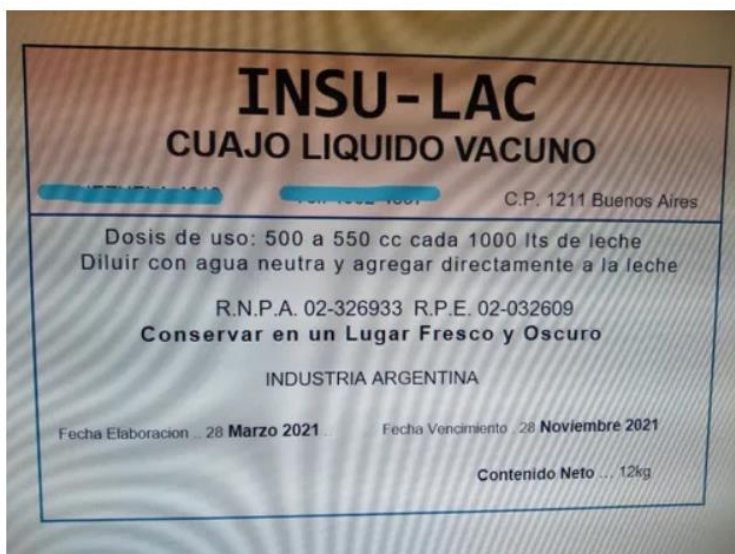
CATEGORIAS	CONCEPTOS	MES BASE 2021 IPC 2020					MES REVISIÓN				
		Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21
CAT. A	BÁSICO	\$ 60.229.20	\$ 60.229.20	\$ 65.047.54	\$ 65.047.54	\$ 65.047.54	\$ 69.269.58	\$ 69.269.58	\$ 72.275.04	\$ 75.286.50	\$ 78.297.96
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 68.732.73	\$ 68.732.73	\$ 74.231.35	\$ 74.231.35	\$ 74.231.35	\$ 79.042.64	\$ 79.042.64	\$ 82.479.28	\$ 85.915.91	\$ 89.352.55
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 71.232.73	\$ 76.731.35	\$ 76.731.35	\$ 76.731.35	\$ 81.542.64	\$ 79.042.64			
CAT. B	BÁSICO	\$ 66.252.12	\$ 66.252.12	\$ 71.552.29	\$ 71.552.29	\$ 71.552.29	\$ 76.189.94	\$ 76.189.94	\$ 79.502.54	\$ 82.815.15	\$ 86.127.76
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 74.755.65	\$ 74.755.65	\$ 80.736.10	\$ 80.736.10	\$ 80.736.10	\$ 85.969.00	\$ 85.969.00	\$ 89.706.78	\$ 93.444.56	\$ 97.182.35
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 77.255.65	\$ 83.236.10	\$ 83.236.10	\$ 83.236.10	\$ 88.469.00	\$ 85.969.00			
CAT. C	BÁSICO	\$ 72.275.04	\$ 72.275.04	\$ 78.057.04	\$ 78.057.04	\$ 78.057.04	\$ 83.116.30	\$ 83.116.30	\$ 86.730.05	\$ 90.343.80	\$ 93.957.55
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 80.778.57	\$ 80.778.57	\$ 87.240.86	\$ 87.240.86	\$ 87.240.86	\$ 92.895.36	\$ 92.895.36	\$ 96.934.28	\$ 100.973.21	\$ 105.012.14
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 83.278.57	\$ 89.740.86	\$ 89.740.86	\$ 89.740.86	\$ 95.395.36	\$ 92.895.36			
CAT. D	BÁSICO	\$ 78.297.96	\$ 78.297.96	\$ 84.561.80	\$ 84.561.80	\$ 84.561.80	\$ 90.042.65	\$ 90.042.65	\$ 93.957.55	\$ 97.872.45	\$ 101.787.35
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 86.801.49	\$ 86.801.49	\$ 93.745.61	\$ 93.745.61	\$ 93.745.61	\$ 99.821.71	\$ 99.821.71	\$ 104.161.79	\$ 108.501.86	\$ 112.841.94
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 89.301.49	\$ 96.245.61	\$ 96.245.61	\$ 96.245.61	\$ 102.321.71	\$ 99.821.71			
CAT. E	BÁSICO	\$ 84.320.88	\$ 84.320.88	\$ 91.066.55	\$ 91.066.55	\$ 91.066.55	\$ 96.969.01	\$ 96.969.01	\$ 101.185.06	\$ 105.401.10	\$ 109.617.14
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 92.824.41	\$ 92.824.41	\$ 100.250.36	\$ 100.250.36	\$ 100.250.36	\$ 106.748.07	\$ 106.748.07	\$ 111.389.29	\$ 116.030.51	\$ 120.671.73
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 95.324.41	\$ 102.750.36	\$ 102.750.36	\$ 102.750.36	\$ 109.248.07	\$ 106.748.07			
CAT. F	BÁSICO	\$ 90.343.80	\$ 90.343.80	\$ 97.571.30	\$ 97.571.30	\$ 97.571.30	\$ 103.895.37	\$ 103.895.37	\$ 108.412.56	\$ 112.929.75	\$ 117.446.94
	ADICIONAL REMUNERATIVO	\$ 8.503.53	\$ 8.503.53	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.189.81	\$ 9.779.06	\$ 9.779.06	\$ 10.204.24	\$ 10.629.41	\$ 11.054.59
	BÁSICO CONFORMADO	\$ 98.847.33	\$ 98.847.33	\$ 106.755.12	\$ 106.755.12	\$ 106.755.12	\$ 113.674.43	\$ 113.674.43	\$ 118.616.80	\$ 123.559.16	\$ 128.501.53
	ADICIONAL NO REM. COMPENSATORIO		\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00	\$ 2.500.00				
	TOTAL		\$ 101.347.33	\$ 109.255.12	\$ 109.255.12	\$ 109.255.12	\$ 116.174.43	\$ 113.674.43			

Fuente: extraído de (Bichos de campo, 2021)




### Anexo 8: Suero liquido de cuajo vacuno

Se le coloca 500 cc por cada 1.000 litros de leche para poder realzar el cuajado correspondiente en la producción del queso, son necesarios 62 unidades para el año 2022, 93 unidades para el año 2023 y 156 unidades del producto para el año 2024.




nuevo | 3 vendidos

**Cuajo Liquido Vacuno X**   
**12kg**

**\$ 9.100**  
en 12x \$ 1.290\*  
[Ver los medios de pago](#)

 **Envío gratis a todo el país**  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (2 disponibles)


[Comprar ahora](#)

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021d)

### Anexo 9: Impresión de afiches publicitarios

Afiches utilizados para la promoción del nuevo producto, e invitación a las unidades de negocio para la degustación. Se propone adquirir 1000 unidades en enero 2022, 2000 para noviembre de 2023 y 3000 unidades en noviembre del año 2024.



1000 Afiches Publicitarios   
32x47, Byn, Papel 115grs. En  
24hs

\$ 4.950

en 6x \$ 825 sin interés

[Ver los medios de pago](#)

 Envío gratis a todo el país

Conocé los tiempos y las formas de envío.


[Calcular cuándo llega](#)

 Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad  (6 disponibles)

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021e)

## Anexo 10: Servicio de promoción del nuevo producto

Se pretende utilizar un servicio básico para colocar los afiches en las cercanías promocionando los quesos artesanales y las degustaciones, en febrero 2022, noviembre 2023 y noviembre 2024.

← → ↻ repartodevolante.com.ar

+54 9 11 5028-9570 info@repartodevolante.com.ar

Reparto de Volante

Nosotros Promos Clientes

### Promos

Seleccione el plan que se adapte mejor a sus necesidades a continuación:

Plan	Precio	Beneficios
Básico	\$4.250	• 5000 volantes • Volante adherido con cinta. • Aprox. cubre 50 manzanas.  • Supervisor en moto.
Premium	\$7.200	• 10.000 volantes • Volante adherido con cinta. • Aprox. cubre 115 manzanas.  • Supervisor en moto.
Top	\$68.000	• 100.000 volantes • Volante adherido con cinta. • Aprox. cubre 1.100 manzanas.  • Supervisor en moto.

Fuente: extraído de (Reparto de volante, 2021)

### Anexo 11: Impresión de encuestas de satisfacción

Duplicaciones utilizadas para realizar las encuestas de satisfacción con los clientes en las degustaciones a ser realizadas. Se propone adquirir 2500 unidades en febrero 2022 y 2500 en noviembre 2022, 2500 para noviembre de 2023 y 2500 unidades en noviembre del año 2024.



Nuevo | 26 vendidos

Duplicaciones A4 X 1000  
Unidades



\$ 1.900

en 12x \$ 269\*\*

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Disponible 6 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad  (974 disponibles)

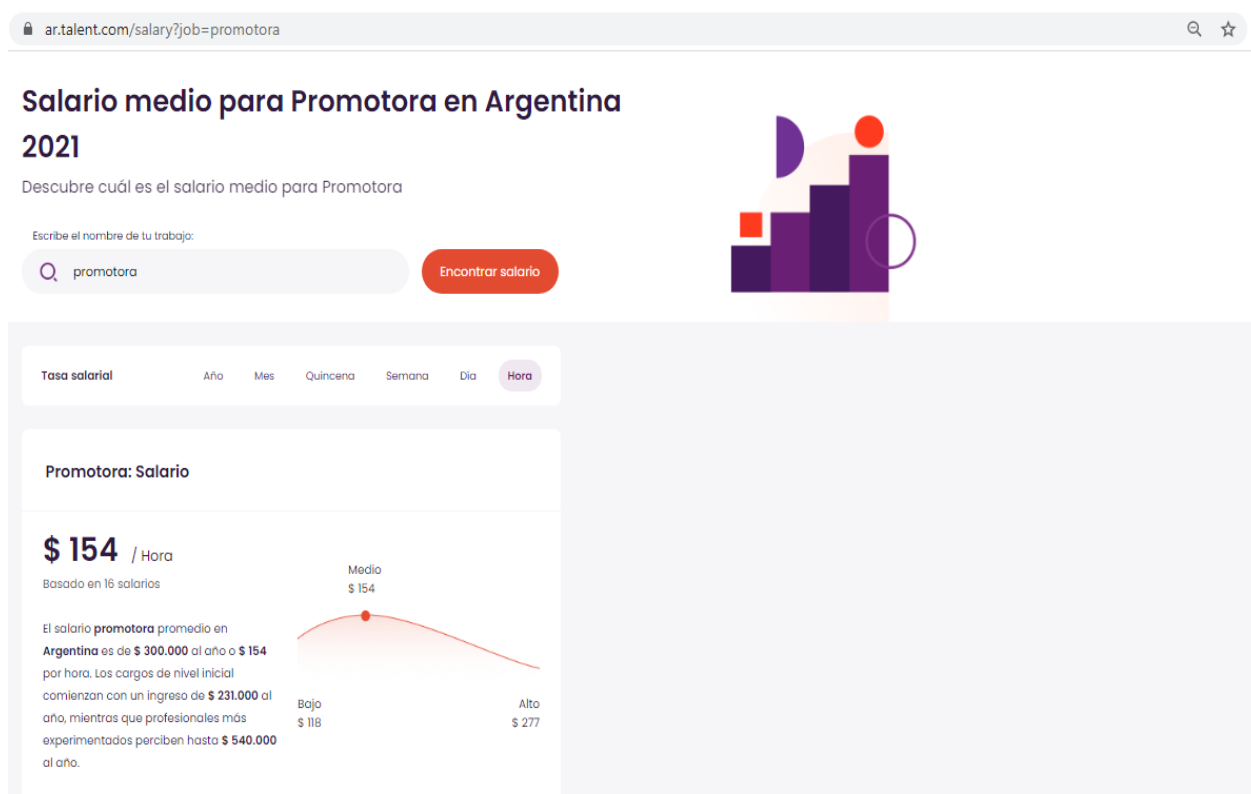
[Comprar ahora](#)

**Compra Protegida**, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Fuente: extraído de (MercadoLibre, 2021f)

## Anexo 12: Servicio de promoción, degustación y entrega de encuestas de satisfacción

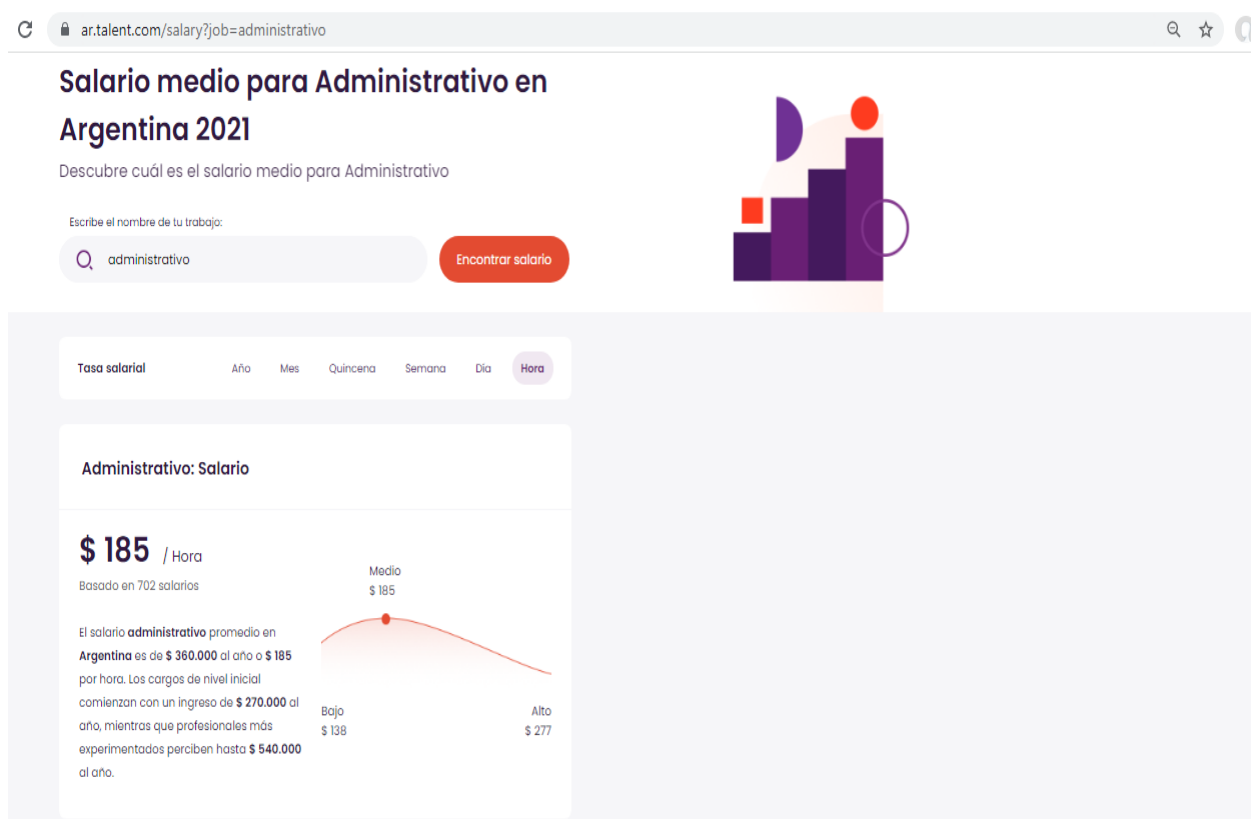
Se pretende contratar a promotoras/es, que serán los encargados de promocionar el queso en las cercanías y en las diferentes unidades de negocio del Grupo Meta, a través de degustaciones y entregarán las encuestas de satisfacción. Se pretende que sean 3 personas con una carga mensual de 80 horas en el periodo marzo 2022, de igual manera en el periodo diciembre 2022; aumentando para diciembre 2023 a 10 personas con una carga horaria de 100 horas en el mes y 20 personas con una carga horaria de 100 horas para diciembre 2024.



Fuente: extraído de (Talent.com, 2021a)

### Anexo 13: Análisis de las encuestas de satisfacción

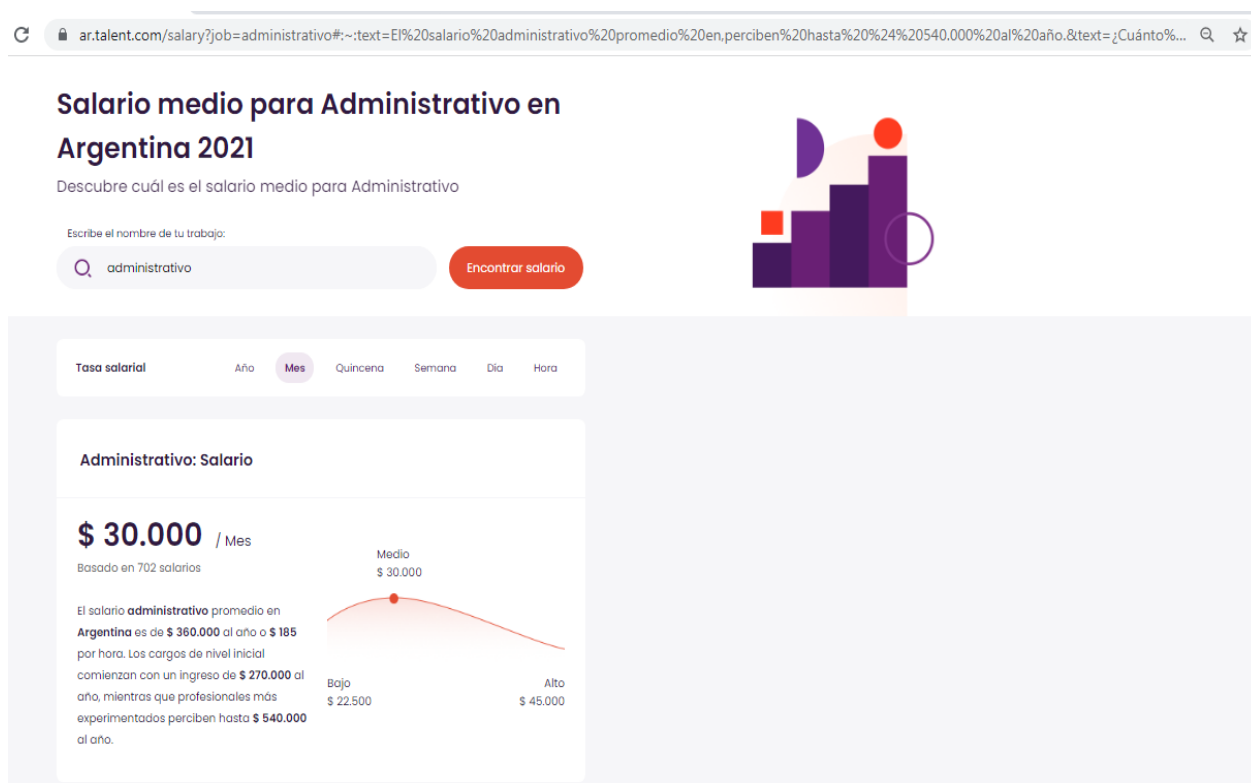
Suponiendo que las tareas necesarias para el análisis de las encuestas de satisfacción se realizaran: a fines de marzo 2022 y tendrá una carga horaria de 4 horas, a fines de diciembre 2022 con una carga de 4 horas, a fines de diciembre del año 2023 con una carga de 8 horas y a fines de diciembre 2024 con una carga de 16 horas. Será llevado a cabo por un personal de los que realizan los análisis de evaluaciones institucionales que integran el staff del Grupo Meta, asimismo, se le abonará en concepto de bono adicional el importe de \$ 185,00 por hora para la realización de las tareas referidas.



Fuente: extraído de (Talent.com, 2021b)

## Anexo 14: Honorarios profesionales de asesoría y seguimiento

Se establece como base de salario mensual por los honorarios profesionales, considerando para el año 2022 un importe de \$20.000 mensual, siendo este inferior por no ser un profesional aun graduado ni matriculado, así mismo para el año 2023 y 2024 se considera por \$30.000 ajustado a la tasa de inflación correspondiente y considerando los 12 meses del año y aguinaldos como se refleja en el flujo de fondos. Sumando un total de \$2.190.472 para la totalidad del proyecto.



Fuente: extraído de (Talent.com, 2021c)

## Anexo 15: Estados financieros La Tregua S.A.

Datos utilizados para la confección del cash flow proyectado.

<u>PASIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Deudas comerciales	2.e	27.687.126,21	25.654.239,83	3.159.953,82
Deudas fiscales	2.f	2.879.035,98	2.303.791,70	983.857,22
Deudas sociales	2.g	842.448,05	610.972,47	702.031,51
Deudas financieras	2.h	6.208.191,72	0,00	0,00
Otras deudas	2.i	0,00	5.032.573,94	3.089.332,54
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>37.616.801,96</b>	<b>33.601.577,94</b>	<b>7.935.175,09</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Deudas financieras	2.h	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>37.616.801,96</b>	<b>33.601.577,94</b>	<b>7.935.175,09</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
	3	29.705.547,94	24.011.351,22	8.913.653,71
<b>PN + P</b>		<b>67.322.349,90</b>	<b>57.612.929,16</b>	<b>16.848.828,80</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

<u>ACTIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	2.a	150.200,64	2.633.285,86	634.051,50
Creditos	2.b	15.820.657,28	14.911.251,64	4.213.974,66
Bienes de cambio	2.c	38.685.723,89	27.957.805,75	9.338.344,30
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>54.656.581,81</b>	<b>45.502.343,25</b>	<b>14.186.370,46</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	Anexo A	5.362.135,11	6.221.643,74	642.420,79
Otros creditos	2.d	7.303.632,98	5.888.942,17	2.020.037,55
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>12.665.768,09</b>	<b>12.110.585,91</b>	<b>2.662.458,34</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>67.322.349,90</b>	<b>57.612.929,16</b>	<b>16.848.828,80</b>
---------------------	--	----------------------	----------------------	----------------------

**Nota.** Fuente: Elaboración propia



<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		<b>al 31/12/2020</b>	<b>al 31/12/2019</b>	<b>al 31/12/2018</b>
	<b>Anexo</b>			
<b>Resultado neto de producción agropecuaria</b>	Anexo B	27.270.225,52	22.958.414,99	23.960,80
Ventas Netas				
Ventas de bienes y servicios		80.647.031,13	82.393.065,62	29.293.176,95
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>80.647.031,13</b>	<b>82.393.065,62</b>	<b>29.293.176,95</b>
Costos				
Costos de Venta	Anexo C	80.647.031,13	82.393.065,62	29.293.176,95
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>80.647.031,13</b>	<b>82.393.065,62</b>	<b>29.293.176,95</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultado por valuación de bienes de cambio a VNR</b>	Anexo D	<b>4.877.555,73</b>	<b>4.550.435,92</b>	<b>12.958.980,87</b>
<b>Gastos y otros ingresos</b>				
Administración	Anexo E	-5.226.423,96	-4.714.684,66	-2.396.186,05
Comercialización	Anexo E	-20.135.076,21	-20.591.654,03	-7.299.181,70
Resultado venta bienes de uso y otros resultados		96.395,32	106.350,77	0,00
Resultados Financieros y por tenencias incluye RECPAM		1.217.782,62	5.338.563,29	-887.853,60
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		8.100.459,02	7.647.426,28	2.399.720,32
Impuesto a las Ganancias		-2.406.262,30	-2.303.791,70	-886.150,53
<b>Resultado Final</b>		<b>5.694.196,72</b>	<b>5.343.634,58</b>	<b>1.513.569,79</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

**NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES****Nota N°2.a - Caja y Bancos**

	<b>al 31/12/2020</b>	<b>al 31/12/2019</b>	<b>al 31/12/2018</b>
Caja (Efectivo y valores a depositar)	150.200,64	74.346,73	9.713,56
Bancos Cuentas Corrientes			
Banco Nacion Cta. Cte.	0,00	1.356.928,30	507.493,90
Banco Macro Cta. Cte.	0,00	1.202.010,83	116.844,04
Banco Credicoop Cta. Cte.	0,00	0,00	0,00
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>150.200,64</b>	<b>2.633.285,86</b>	<b>634.051,50</b>

**Nota N°2.b - Creditos**

	<b>al 31/12/2020</b>	<b>al 31/12/2019</b>	<b>al 31/12/2018</b>
Deudores por ventas	4.210.849,73	10.326.697,03	2.212.783,65
Cheques en cartera	4.665.599,39	0,00	0,00
IVA - Saldo a favor	912.252,82	1.593.957,16	459.545,04
Anticipos Imp. a las Ganancias	985.379,14	580.899,74	310.937,17
Retenciones Imp. a las Ganancias	585.673,11	514.646,49	317.088,28
Otros creditos	3.915.492,17	1.082.107,41	450.828,81
Impuesto a los Deb y Cred computable	76.706,46	322.837,68	102.791,71
Socio Fernandez mp cta particular	120.000,00	163.368,71	120.000,00
Socio Fernandez ja cta particular	120.000,00	163.368,71	120.000,00
Socio Fernandez jc cta particular	120.000,00	163.368,71	120.000,00
Impuesto a los combustibles liquidos	108.704,46	0,00	0,00
<b>Total creditos</b>	<b>15.820.657,28</b>	<b>14.911.251,64</b>	<b>4.213.974,66</b>

**Nota N°2.c - Bienes de cambio**

	<b>al 31/12/2020</b>	<b>al 31/12/2019</b>	<b>al 31/12/2018</b>
Activos biologicos en crecimiento	18.673.202,63	9.240.133,97	3.604.866,12
Cereales y oleaginosas	4.357.402,14	6.287.914,16	1.122.558,26
Hacienda	15.655.119,12	12.429.757,62	4.610.919,92
<b>Total bienes de cambio</b>	<b>38.685.723,89</b>	<b>27.957.805,75</b>	<b>9.338.344,30</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

<b><u>Anexo A - Bienes de uso</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
<b>Instalaciones</b>			
Valor de Origen	646.112,73	65.923,58	31.477,87
Ejercicios anteriores	65.923,58	31.477,87	31.477,87
Altas del ejercicio	580.189,15	34.445,71	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	123.942,49	65.792,62	31.384,80
Depr. Anteriores	65.795,68	59.200,26	31.323,74
Depr. Ejercicio	58.146,81	6.592,36	61,06
<b>Total Instalaciones</b>	<b>522.170,24</b>	<b>130,96</b>	<b>93,07</b>
<b><u>Muebles y utiles</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Valor de Origen	54.744,05	54.744,05	26.139,75
Ejercicios anteriores	54.744,05	26.139,75	26.139,75
Altas del ejercicio	0,00	28.604,30	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	51.377,66	50.255,53	23.460,72
Depr. Anteriores	50.255,53	44.781,13	22.924,91
Depr. Ejercicio	1.122,13	5.474,41	535,81
<b>Total Muebles y Utiles</b>	<b>3.366,39</b>	<b>4.488,52</b>	<b>2.679,03</b>
<b><u>Maquinarias y herramientas</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Valor de Origen	9.190.601,87	9.190.601,87	2.183.757,89
Ejercicios anteriores	9.190.601,87	2.183.757,89	2.213.757,89
Altas del ejercicio	0,00	7.006.843,98	0,00
Bajas del ejercicio	0,00	0,00	30.000,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	5.442.700,52	4.946.552,92	2.125.025,39
Depr. Anteriores	4.946.552,92	4.027.492,73	1.970.872,97
Depr. Ejercicio	496.147,60	919.060,19	154.152,42
<b>TOTAL Maquinaria y Herramientas</b>	<b>3.747.901,35</b>	<b>4.244.048,95</b>	<b>88.732,50</b>
<b><u>Rodados</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Valor de Origen	4.862.698,22	4.862.698,22	1.831.524,81
Ejercicios anteriores	4.862.698,22	1.831.524,81	1.831.524,81
Altas del ejercicio	0,00	3.031.173,41	0,00
Actualizaciones	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00	0,00	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00	0,00	0,00
Total depreciaciones	3.774.001,09	2.889.722,91	1.280.608,62
Depr. Anteriores	2.889.722,90	2.403.453,09	956.447,65
Depr. Ejercicio	884.278,19	486.269,82	324.160,97
<b>Total Rodados</b>	<b>1.088.697,13</b>	<b>1.972.975,31</b>	<b>550.916,19</b>
<b>TOTAL Bienes de uso</b>	<b>5.362.135,11</b>	<b>6.221.643,74</b>	<b>642.420,79</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

<b><u>Nota N°2.d - Otros creditos</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Otros creditos a cobrar	7.303.632,98	5.888.942,17	2.020.037,55
<b>Total Otras creditos</b>	<b>7.303.632,98</b>	<b>5.888.942,17</b>	<b>2.020.037,55</b>
<b><u>Nota N°2.e - Deudas comerciales</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Proveedores	6.433.106,13	1.376.147,86	2.836.335,71
Seguros a pagar	323.182,65	466.956,70	0,00
Valores pendientes	20.930.837,43	23.811.135,27	0,00
Prestamos	0,00	0,00	323.618,11
<b>Total Deudas comerciales</b>	<b>27.687.126,21</b>	<b>25.654.239,83</b>	<b>3.159.953,82</b>
<b><u>Nota N°2.f - Deudas fiscales</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
SICORE a pagar	242.439,94	0,00	0,00
BP acciones y participaciones a pagar	23.472,70	0,00	0,00
Planes de pagos Afip	206.861,04	0,00	0,00
IVA a pagar	0,00	0,00	97.706,69
Impuesto a las ganancias	2.406.262,30	2.303.791,70	886.150,53
<b>Total Deudas fiscales</b>	<b>2.879.035,98</b>	<b>2.303.791,70</b>	<b>983.857,22</b>
<b><u>Nota N°2.g - Deudas sociales</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Sueldos a pagar	367.799,92	305.288,11	414.186,64
Aportes a pagar	163.264,77	106.283,50	96.044,15
Contribuciones a pagar	187.538,93	91.918,01	110.024,34
ART y SVO a pagar	68.687,51	89.962,48	59.385,39
Aportes y contribuciones sindicales	55.156,92	17.520,37	22.390,99
<b>Total Deudas sociales</b>	<b>842.448,05</b>	<b>610.972,47</b>	<b>702.031,51</b>
<b><u>Nota N°2.h - Deudas financieras</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Prestamos bancarios a pagar cte	6.208.191,72	0,00	0,00
<b>Total Deudas financieras</b>	<b>6.208.191,72</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b><u>Nota N°2.i - Otras deudas</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Acreedores varios	0,00	5.032.573,94	3.089.332,54
<b>Total Otras deudas</b>	<b>0,00</b>	<b>5.032.573,94</b>	<b>3.089.332,54</b>
<b><u>Nota N°3 - Patrimonio Neto</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Capital	1.660.159,97	1.503.598,30	792.710,30
Reservas	9.276,36	3.246,17	4.429,37
Resultados no asignados	22.341.914,89	17.160.872,17	6.602.944,25
Resultados del ejercicio	5.694.196,72	5.343.634,58	1.513.569,79
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>29.705.547,94</b>	<b>24.011.351,22</b>	<b>8.913.653,71</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

**ANEXOS Y CUADROS****Anexo B - Resultado neto de producción agropecuaria**

	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Valor de la producción agropecuaria	77.064.324,88	84.552.773,51	16.573.242,23
Existencia inicial de bienes a ser consumido en la producción	-9.240.133,98	-7.549.611,15	-1.210.229,64
Gastos de explotación	-59.227.168,01	-63.284.881,34	-18.943.917,92
Existencia final de bienes a ser consumido en la producción	18.673.202,63	9.240.133,97	3.604.866,13
Costo de producción agropecuaria	-49.794.099,36	-61.594.358,52	-16.549.281,43
<b>Resultado neto de producción agropecuaria</b>	<b>27.270.225,52</b>	<b>22.958.414,99</b>	<b>23.960,80</b>

	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas de bienes y servicios	80.647.031,13	82.393.065,62	29.293.176,95
<b>Total Ventas del ejercicio</b>	<b>80.647.031,13</b>	<b>82.393.065,62</b>	<b>29.293.176,95</b>

**Anexo C - Determinación del costo de ventas**

	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Existencia inicial de bienes de cambio	27.957.805,75	19.557.139,11	6.704.661,66
Compras de bienes de cambio	0,00	0,00	0,00
Gastos de explotación	59.227.168,01	63.284.881,34	18.943.917,92
Resultado neto de la producción agropecuaria	27.270.225,52	22.958.414,99	23.960,80
Resultado por valuación de bienes de cambio a su VNR	4.877.555,73	4.550.435,92	12.958.980,87
Existencia final de bienes de cambio	-38.685.723,88	-27.957.805,74	-9.338.344,30
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>80.647.031,13</b>	<b>82.393.065,62</b>	<b>29.293.176,95</b>

<b>Resultado Bruto</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
------------------------	-------------	-------------	-------------

**Anexo D - Deter del resultado por valuación de cambio a su VNR**

	<u>al 31/12/2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Existencia final de productos agropecuarios	20.012.521,25	18.717.671,77	5.733.478,18
Venta de productos agropecuarios	80.647.031,13	82.393.065,62	29.293.176,95
Compra de productos agropecuarios	0,00	0,00	0,00
Producción de productos agropecuarios	-77.064.324,88	-84.552.773,51	-16.573.242,23
Existencia inicial de productos agropecuarios	-18.717.671,77	-12.007.527,96	-5.494.432,03
<b>Resultado por valuación de cambio a su VNR</b>	<b>4.877.555,73</b>	<b>4.550.435,92</b>	<b>12.958.980,87</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

<b><u>ADMINISTRACION</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Energía eléctrica e internet	1.234.682,05	1.410.327,94	518.690,74
Gastos varios	0,00	0,00	42.687,85
Impuestos	449.011,76	126.932,52	15.083,94
Seguros	0,00	0,00	925.699,72
Amortizaciones bienes de uso honorarios	1.439.694,72	1.381.675,80	478.910,27
Informática y gastos administrativos	1.959.431,56	1.642.413,69	335.897,54
<b>TOTAL de Administracion</b>	<b>5.226.423,96</b>	<b>4.714.684,66</b>	<b>2.396.186,05</b>
<b><u>COMERCIALIZACION</u></b>	<b><u>al 31/12/2020</u></b>	<b><u>al 31/12/2019</u></b>	<b><u>al 31/12/2018</u></b>
Sueldos y jornales	3.877.041,08	3.617.312,89	2.688.943,51
Contribuciones	980.342,30	783.323,43	594.098,57
Fletes	2.458.409,22	2.629.201,27	1.755.508,40
Gastos bancarios	759.699,66	722.390,16	209.221,49
Gastos de acopio	0,00	0,00	149.631,56
Intereses y gastos de financiación	468.082,10	255.887,15	0,00
Gastos de venta	3.472.734,77	3.846.694,10	374.746,75
Gastos varios	0,00	60.996,82	210.549,06
Mantenimiento inmuebles	3.575.794,13	1.531.664,14	415.377,37
Mantenimiento maquinaria	1.065.514,87	2.441.772,98	901.104,99
Seguros	1.399.157,05	2.268.140,52	0,00
Combustibles	2.078.301,03	2.434.270,57	0,00
<b>TOTAL de Comercializacion</b>	<b>20.135.076,21</b>	<b>20.591.654,03</b>	<b>7.299.181,70</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia