

Carrera: Licenciatura en Administracion de empresas.

Trabajo Final de Grado.



Estrategia de desarrollo de producto:

Caso La Tregua, una nueva fábrica de quesos

**Product Development strategy: La Tregua Case, a New
Cheese Factory**

Nombre y Apellido: BARREDO ÁLVARO JESÚS

DNI: 42.382.752

Directora de TFG: Ortiz Figueroa Ana María.

Legajo: ADM05200

CÓRDOBA, ARGENTINA, 2023.

Resumen

Este trabajo final de grado se llevó adelante desde carrera de Licenciatura en Administración y se tomó como tema principal la planificación estratégica aplicada a la organización Grupo Meta, Se identificó una óptima oportunidad para el grupo: la elaboración de quesos blandos, duros y semi duros, utilizando la leche proveniente del tambo propio. Con estos quesos, se autoabastecerá a los restaurantes y bares con los que el grupo cuenta, disminuyendo así los costos de los mismos y, a su vez, obteniendo productos con calidad controlada. Con la producción restante, se buscará establecer convenios comerciales con los clientes de la Cervecería Checa, y así lograr proveer a los clientes de ambos productos (quesos y cervezas). Además, se pondrá en funcionamiento un local comercial con venta al público en la localidad de Sacanta, para el cliente mayorista y minorista de la ciudad y zonas aledañas. Para este trabajo final de grado se implementó la estrategia de mercado desarrollando un nuevo producto, la cual apela a la construcción de una fábrica y busca producir más de 108.000 kg de quesos anuales.

Palabras claves: Planificación estratégica. Industria quesera. Fabricación de quesos. Desarrollo de nuevo producto.

Abstract

This final degree project was carried out from the Bachelor of Business Administration Degree and its main topic was the strategic planning applied to the organization Grupo Meta An outstanding opportunity for the group was identified: the production of soft, hard and semi-hard cheeses, using milk from the group's own dairy. With these cheeses, the group's restaurants and bars will be self-sufficient, thus reducing their costs and at the same time obtaining quality-controlled products. The remaining products will be used to establish commercial agreements with the clients of Cervecería Checa, and thus supply both products (cheese and beer). In addition, a shop will be set up in Sacanta, for wholesale and retail customers in the town and surrounding areas. For this final degree project, the market strategy of the development of a new product was implemented, which calls for the constructions of a factory and aims to produce more than 108,000 kg of cheese per year.

Keywords: Strategic planning. Cheese industry. Cheese production. New product development.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	5
Macro Entorno: PESTEL.....	5
Micro Entorno: 5 Fuerzas De Porter.	8
Mercado:	11
Análisis interno: cadena de valor.	12
Marco Teórico	12
Diagnóstico.....	15
Propuesta de aplicación.....	16
Descripción de la propuesta:	16
Objetivos.....	17
Planes de acción	19
Presupuesto	21
Cronograma del plan	22
Análisis financiero.....	23
Conclusión final y recomendaciones profesionales.....	26
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31
Anexo 1: cadena de valor	31
Anexo 2: Fundamentación plan de acción 1	34
Anexo 3: Fundamentación plan de acción 2	35
Anexo 4: Fundamento plan de acción 3	36
Anexo 5 Tabla de consumo lácteo en argentina	37
Anexo 6 Ranking de empresas líderes en el mercado lácteo argentino.	38
Anexo 7 Gráfico con organigrama de Grupo Meta.....	39

Introducción

Este trabajo final consiste en un método de caso, en el cual Grupo Meta será la empresa elegida para desarrollarlo. Grupo Meta se fundó en el año 2019 y sus fundadores son 3 hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Ellos buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general.

El objetivo que tiene este grupo es ser eficiente en la administración de las distintas unidades y a su vez, generar nuevos proyectos de diferentes rubros y administrarlos eficientemente. Este grupo empresario cuenta con 4 unidades de negocio, abarcando diversos rubros.

La Tregua S.A. incluye actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado. Arriendan 900 hectáreas en donde sus principales cultivos son soja, maíz o trigo. Con respecto al tambo, se trabaja mediante el sistema Dry-lot, con una explotación de 300 vacas en ordeño/promedio/año. 34 litros/vaca/año.

Sauco S.A. integra la gestión de Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. La Cervecería Checa tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. En cuanto al restaurante La Jirafa, está ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales.

Cervezas Argentinas S.A.S., tiene participación del 50 %, incluye los 2 bares Casa Negra en Córdoba capital. Un bar se encuentra ubicado en la zona de Güemes y el otro, en el Paseo del Buen Pastor.

Como cuarta unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura, está Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio: Checa.

Como hito significativo de este grupo, se puede destacar el agrupamiento de todas las unidades bajo un mismo nombre.

Dentro de Sauco S.A. los hitos importantes fueron, la compra del fondo de comercio de La Jirafa y su recuperación y repunte y, la fundación desde cero de la fábrica

de cervezas checa. En esta misma, se están implementando normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura.

Un momento crucial en el grupo lo trajo la pandemia generada por el covid-19, que afectó a todas las unidades, salvo las de La Tregua (agricultura y tambo) que pudieron seguir sus actividades por ser esenciales.

Las demás unidades, al ser negocios no esenciales, atravesaron momentos muy duros en donde las ventas fueron muy por debajo del promedio.

Respecto a los puntos positivos y negativos que se encuentran identificados, grupo meta tiene la oportunidad y potencial de fabricar productos para poder auto sustentarse y obtener así, un valor agregado adicional.

A partir de esto, lo que se propone es la creación de una fábrica de quesos, aprovechando la leche proveniente del tambo propio (La Tregua S.A.).

Con estos quesos, se proveerá a los 3 bares propios en Córdoba capital y a su restaurant ubicado en Bariloche. Esto, ayudara a disminuir de forma notable los costos ya que el queso en este tipo de comercios gastronómicos, es uno de los elementos más utilizados.

El sobrante de la producción quesera, el grupo se lo venderá a los comercios que compren su Cerveza Checa, ofreciéndoles un servicio de 2 productos. De esta forma, el cliente se favorecerá al tener menores costos (compra de quesos y cervezas directos de fábrica) y, además, se disminuirán los costos de logística, ya que en un solo transporte se podrán llevar ambos productos.

Por otro lado, la apertura de un local comercial en la ciudad de Sacanta, para la venta al público tanto mayorista como minorista.

Se utilizará una estrategia de desarrollo de nuevo producto (quesos). Esto, repercute en el precio final de los productos y además, en la calidad; ya que al tener elaboración propia, podrán controlar la calidad e ir perfeccionando sus productos en base a las distintas necesidades y gustos de los clientes.

La táctica a implementar será la incorporación de una fábrica de quesos. Estos quesos serán de tipo consistencia blandos (mozzarella y cremoso), quesos semi duros (barra, cheddar) y quesos duros (parmesano y sardo). Estos quesos se elaborarán mediante la leche obtenida del tambo propio La Tregua S.A.

Al remontarse en el tiempo, se pueden observar infinidad de casos de empresas que han atravesado por este camino. Contaban con su tambo, vendían su leche y decidieron comenzar la fabricación de quesos. Este es un ejemplo de la historia de Lácteos

La Pionera, que en el año 1998 comenzó con su tambo propio y, en el año 2014, decidió comenzar la elaboración de quesos. Hoy en día, es un gran referente quesero por su alta calidad en la ciudad de Buenos Aires y con gran potencial para exportación. Otro caso es la empresa La Várense SRL, la cual también comenzó con su tambo propio, vendiendo su leche a empresas productoras de lácteos. En el año 2010, decidió comenzar a producir sus propios quesos y, en la actualidad se ubica entre las 25 empresas del país con mayor producción, procesando aproximadamente 100.000 litros de leche por día.

Análisis Situacional

Macro Entorno: PESTEL

En esta instancia, se procede a la confección de un análisis del macro entorno de la industria quesera, para la cual se utilizará la herramienta llamada PESTEL, la cual consiste en el desarrollo de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales que afectan a la industria en análisis.

Político:

Argentina en 2 meses cambio 3 ministros de economía, lo cual denota una falta de planificación y estabilidad. El país necesita el ingreso de un gran caudal de dólares para reforzar las reservas del banco central y para ello se aplicaron políticas para fomentar el ingreso de dólares como, por ejemplo, la suba del dólar soja a \$200, buscando fomentar las ventas en los productores agrarios. Esto, arrojó resultados positivos ya que se liquidó soja por valores superiores a la media promedio últimamente. (TN, 2022).

En otro ámbito, el faltante de Gas oíl sigue siendo una realidad en Argentina y se están buscando soluciones alternativas para poder sostener las altas demandas que atraerá la campaña entrante de grano grueso. En junio último el Gobierno subió de 5 a 7,5% el uso de biodiesel en el gasoil que proveen las pymes elaboradoras. El 7,5% quedó permanente. En tanto, agregó 5% más cuyo suministro es de libre competencia y donde pueden participar los exportadores. Este tramo venció el 16 de agosto, pero recientemente se postergo 60 días más. (La Nación, 2022).

Económico:

Algo que constantemente preocupa en la Argentina, es la inflación. La cual viene siendo muy elevada. Se estima que será del 90% a fines del 2022. (Verónica Smink, La Nación, 2022). El punto positivo del contexto económico se aprecia en la disminución del gasto público. Esto se debe a que el gobierno debe cumplir con este requisito ya que

es un objetivo propuesto por el Fondo Monetario Internacional. Para lograr esto, el gobierno hizo quita de subsidios, redujo la obra pública y tiene en la mira la disminución de planes sociales. (BAE Negocios, 2022).

Otro dato a tener en cuenta son las tasas de interés. El Banco Central concretó recientemente, la mayor suba de tasas desde las PASO de 2019, cuando el mercado se derrumbó tras el sorpresivo resultado electoral, y la llevó al 69,5% anual. Es el nivel más alto en lo que va de la gestión de Alberto Fernández y con esta suba, la Argentina se afirmó aún más en el tope del ranking de tasas más altas del mundo. Y, aun así, en términos reales todavía es negativa ya que está por debajo de la inflación. (Infobae, 2022).

Social:

La pobreza en el país ronda el 37.3%. Esto, conlleva a que la sociedad consuma más alimentos económicos como fideos, polenta, arroz, pollo, cerdo, etc., y deje de consumir productos más costosos como lácteos y carne vacuna. En Argentina, el consumo de lácteos cayó entre el 6% y 7% en el año 2021, según el Observatorio de la Cadena Láctea de Argentina y, en los últimos diez años la producción de leche se redujo un 33%. Esto, afecta directamente a las empresas lácteas del sector (A24, 2022). (Ver anexo N°5).

Si bien los números vienen en declive, el primer semestre del 2022 cambia el panorama ya que las ventas de lácteos tuvieron aumentos considerables. Se destacan los crecimientos en crema (5,8%), dulce de leche (5,4%), leches chocolatadas o saborizadas (29,4%), manteca (3,9%), leche (1,1%) y los quesos (1,2%). (Argentina.gob, 2022).

Tecnológico:

Con el avance tecnológico constante, cada vez se requiere de menos personal a la hora de la fabricación de lácteos. Si bien, es un proceso tradicional y poco complejo, la maquinaria y los softwares evolucionan para simplificar metodologías productivas y facilitar su realización. A continuación, los 5 avances tecnológicos en la industria láctea desarrollados en World Dairy Innovation Awards, el evento que premia la innovación en la industria láctea: La herramienta de ‘sobre enfriamiento’, permite que los productos frescos viajen largas distancias en barco conservando sabor fresco y natural en lugar de productos con conservantes o congelados.

Una infección de ubre en animales lecheros conocida como mastitis tiene efectos devastadores en la industria láctea en todo el mundo. Esto, se puede prevenir mediante la implementación de la nueva tecnología de EIO Diagnostics que lo ha logrado utilizando una combinación de aprendizaje automático e imágenes multiespectrales.

La transparencia en la cadena de suministro de alimentos lácteos es clave para ganar la confianza del consumidor. Esto es posible mediante la implementación de Blockchain, el cual permite a las empresas de la industria alimentaria utilizar su plataforma de tecnología para garantizar la transparencia en su cadena de suministro de alimentos. La demanda del consumidor por una etiqueta limpia y ‘sabor limpio’ es cada vez mayor en el mercado lácteo. Ha habido varios desarrollos tecnológicos en el sector de ingredientes en los últimos años que se centran en mejorar la textura y la experiencia de sabor de los productos lácteos.

Ecológico:

Un equipo de investigadores de la Universidad Nacional De La Plata (UNLP), logró el desarrollo de un proceso que permite obtener de forma simultánea tres productos de mayor valor agregado a partir de los desechos de suero de la industria quesera. Se trata del etanol combustible, la biomasa probiótica y las proteínas de suero, todos productos que se pueden obtener del lactosuero. Este significativo avance posibilita no sólo un aprovechamiento integral de los subproductos derivados de la industria quesera, sino que además permite mitigar los efectos contaminantes de este tipo de residuos y generar una fuente energética renovable con un efecto ambiental positivo (UNLP, 2021).

Legal:

El SENASA solo certifica mercaderías que fueron elaboradas en establecimientos habilitados por el Servicio y por consiguiente cualquier exportación que se desee realizar debe provenir de establecimientos registrados y habilitados por SENASA para tránsito internacional de productos lácteos. (Argentina.gob, 2022).

Los destinos a los cuales se pueden exportar los productos, dependen en gran medida de los requisitos de los países importadores. Dichos países se los puede clasificar en 2 grupos:

- Países importadores con los cuales existen relaciones comerciales. Es decir que se conocen las exigencias sanitarias para exportar productos lácteos a ese destino, hay un Modelo de Certificado Zoosanitario acordado y aprobado con ese país y se tiene experiencia en la exportación de productos lácteos argentinos a ese destino.
- Países importadores con los cuales no existen relaciones comerciales. Esto puede ser porque nunca hubo transacciones comerciales de productos lácteos

con ese país o bien no existe a la actualidad un modelo de certificado zoosanitario acordado y aprobado (Argentina.gob, 2022).

Por otro lado, la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (Atilra) y el Centro de la Industria Lechera (CIL), La Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA) cerró con el Centro de la Industria Lechera un aumento salarial del 60% más otro 10% adicional a cuenta de futuros incrementos. La cláusula de revisión será en noviembre. Una vez aplicado todos los porcentajes, el salario básico conformado para marzo quedó en \$110.117,75 y sobre esa base se aplican los nuevos porcentajes. (IProfesional, 2022).

Micro Entorno: 5 Fuerzas De Porter.

Una vez analizado el escenario global, se procede al análisis del micro entorno de la industria y para ello, se utilizará la herramienta de 5 fuerzas de Porter, la cual consiste en el análisis de las variables: poder de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, poder de los clientes, barreras de ingreso y la amenaza de nuevos productos sustitutos, desarrolladas a continuación:

Fuerza de los proveedores:

Para la elaboración de los quesos, las queserías necesitan como principal materia prima, la leche. Si no se cuenta con tambo propio, el poder de negociación de los proveedores de leche es alta ya que son muchos los litros que se necesitan diariamente y son muchos los tambos que proveen de esta y de calidad similar. La situación es diferente si se cuenta con tambo propio, lo cual las queserías se auto abastecen del producto principal.

A la leche, se suma el proveedor de quajo, que ayuda a esta a coagular y, el fermento, que saboriza la masa y le va dar las características dependiendo el queso que se quiera lograr. Estos productos se obtienen en laboratorios químicos, ubicados en las grandes ciudades. Existen productos de diversas calidades y muchos proveedores, lo cual las queserías podrán optar por un producto de alta, media o baja calidad, dependiendo de la calidad de la leche, calidad de quajo y calidad de fermentos.

Otro proveedor importante en la industria es una imprenta-gráfica que provee los envoltorios respectivos para cada tipo de queso y cajas para su empaquetado y distribución.

Fuerzas competidores:

Las empresas competidoras en este rubro son las fábricas de quesos que realicen los mismos productos o similares. Existe una gran cantidad de estas fábricas y distribuidas por todo el país, todas con características similares. La influencia que estos competidores tienen en la industria, es principalmente en el precio final del producto y la calidad del mismo. En la zona geográfica cercana, se encuentran aproximadamente entre 6 y 8 queserías.

Por lo general, las queserías más pequeñas, venden sus productos a los mercados de la ciudad de Buenos Aires. Otro destino que tiene el queso es la venta sin nombre a fábricas más grandes para que estas le pongan su marca y vendan al público. Además, cuentan con una tienda física en el lugar donde están radicadas, para la venta local. Las fábricas de mayor tamaño, cuentan con distribuidores propios que hacen llegar sus productos a todo el país, además de tiendas físicas para la venta al público.

Fuerza clientes:

Los clientes de la industria son muy variados y diversificados. En primer lugar, en el ámbito mayorista, los supermercados, ventas de lácteos, restaurantes, despensas y kioscos, almacenes, viajantes y proveedores lácteos. Estos, tienen un poder de negociación medio- alto, ya que compran en grandes cantidades.

Por otro lado, el consumidor final que adquiere sus productos directos de fábrica, esquivando intermediarios para que el precio de los productos sea más accesible. Este, a diferencia del cliente mayorista, tiene un poder de negociación bajo, ya que su consumo es muy inferior. Tanto el mayorista como el minorista, tienen el mismo objetivo: el consumidor final, que va a adquirir los productos y los consumirá en su hogar o bien, los consumirá en un restaurant.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Puede decirse que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta debido a las distintas barreras de ingreso que se presentan. Dentro de las principales barreras pueden ser mencionadas las siguientes:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

Puede decirse que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta debido a las distintas barreras de ingreso que se presentan. Dentro de las principales barreras pueden ser mencionadas las siguientes:

- El capital de trabajo: aquí se demanda una gran inversión en infraestructura, maquinaria y personal.

- Economía de escala: la cual es elevada ya que se dificulta comenzar a generar ingresos en un plazo menor de 6 meses.
- Know-how o el conocimiento de la industria: esta, es elevada ya que es una industria que necesita una dedicación y tener conocimientos técnicos en el proceso productivo, además de la capacidad de incorporar en el mercado los productos.
- Gestión de los clientes, es decir la fase comercial la cual es una barrera intermedia-elevada ya que generar confianza y fidelidad en la cartera de clientes es un aspecto difícil de lograr y sobre todo con productos perecederos y que dependen de estándares de calidad.

Fuerza de productos sustitutos:

En esta fuerza, es posible decir que los productos sustitutos sí satisfacen la necesidad primaria referida a lo alimentario ya que existen diversas alternativas que logran abordar lo que el consumidor busca.

En el último tiempo se dio fuerte crecimiento de los quesos veganos, que vendrían a reemplazar los quesos tradicionales. Si bien en sabor y textura son muy diferentes, hay consumidores que se inclinan por estos ya que son más livianos, no contienen colesterol o por el simple hecho de no consumir productos de origen animal (veganismo).

Estos se elaboran a partir de diferentes ingredientes. Se pueden hacer, por ejemplo, con derivados de la soja (tofu sedoso o firme, leche o yogur de soja), leches vegetales (de arroz o de avena) o pastas y yogures de frutos secos o semillas remojados, como las castañas de cajú y las almendras. También los hay que se elaboran en base a aceite de coco y almidón.

Los quesos, contienen buena cantidad de calcio, lo cual ayuda a formar y mantener huesos fuertes y llevar a cabo muchas funciones importantes del organismo. No obstante, últimamente se está reemplazando el queso, por productos con agregados de calcio, que aportan los mismos niveles que este mismo, tales como: Tofu con calcio añadido, legumbres, leche de soja, vegetales de hoja verde y pescados.

Para darle un cierre al análisis del micro entorno realizado con la herramienta de 5 fuerzas de Porter, se concluye en que el poder de negociación de los proveedores es alta. En la fuerza competidores, se encuentran infinidad de empresas que realizan los mismos productos de diferentes capacidades productivas por ende predomina mucha competitividad. Los clientes con los que la industria cuenta, pueden ser mayoristas, con gran poder de negociación y los minoristas, con poco poder de negociación. Por otro lado, las barreras de ingreso a la industria son altas debido a la inversión en el capital de trabajo,

la economía de escala, el know-how y la gestión de los clientes. Para finalizar este análisis, se pueden observar algunos productos sustitutos como el queso vegano o algunos productos que reemplazan el calcio que aporta el queso.

Mercado:

Análisis del mercado: el mercado al cual se apunta, se lo puede clasificar en diferentes tipos: Bares de Casa Negra y Checa. Restaurant La Jirafa. Bares a los cuales Cervecería Checa vende su cerveza. Venta al público a consumidores finales.

En primer lugar, los bares de Casa Negra, Checa y La Jirafa son pertenecientes al Grupo Meta por lo que significará para estos, una importante disminución en los costos.

Los bares de Casa Negra y Checa, están ubicados en la zona de Nueva Córdoba y Güemes (barrio colindante). Nueva Córdoba es un barrio de la ciudad de Córdoba, ubicado en el sector centro-sur del ejido urbano. Forma, junto al centro de la ciudad, uno de los sectores más dinámicos de la vida económica, cultural y de recreación cordobesas, además de ser el sector más cotizado de la ciudad. Se calcula que en promedio durante épocas de cursado frecuentan por Nueva Córdoba 1.000.000 de personas entre hombres y mujeres en un rango de edad que va desde los 17 a 35 años en promedio. Esta cantidad de gente viviendo allí, hace que haya una vida económica extraordinaria. De lunes a lunes los 365 días del año, todos los comercios venden en cantidades significativas. A continuación, el consumo promedio de un negocio de la industria.

Una pizzería estándar en Nueva Córdoba consume en promedio al mes: 500 kg de queso mozzarella. 50 kg de queso cheddar. 50 kg de queso danbo. 10 kg de queso azul.

A esto se suma el Restaurant La Jirafa, ubicado en la ciudad de Bariloche.

Bariloche es el destino más visitado de la Patagonia y uno de los destinos más visitados de la Argentina. Recibe alrededor de dos millones de turistas anualmente, principalmente en temporada invernal, entre los que se destacan por su afluencia los provenientes de países de Europa y América. Es conocida por ser el destino principal del viaje de egresados secundarios en Argentina y Uruguay. A continuación, el consumo promedio de un negocio de la industria.

Un restaurant promedio en la ciudad de Bariloche elabora y vende entre 300 y 400 platos de comida diaria y, en temporada alta, se aproxima a los 500 platos. Para la elaboración de estos platos el queso es un elemento fundamental y uno de los más utilizados.

Si, al promedio de consumo de quesos que tienen los bares de Casa Negra y Checa, se suma el consumo de La Jirafa, se estaría rondando los 2000 kg de queso mensuales. Los costos que generan estos, tienen gran importancia para el Grupo Meta. Estos, pueden disminuirse drásticamente con la elaboración propia de quesos, aprovechando los recursos con los que el grupo ya cuenta.

En la industria quesera, se encuentran una gran cantidad de fábricas que realizan los mismos productos, algunas con muchos años de trayectoria y grandes plantas industriales distribuidas por todo el país como lo son:

La Serenísima. La Paulina – Saputo. Tregar. SanCor. Milkaut. Ilolay. Noal.

Estas fábricas, durante muchos años vienen siendo las líderes en la industria láctea, teniendo una gran capacidad productiva, la cual les permite además de la venta nacional, exportar e ir mutando sus productos en base a las distintas preferencias que va teniendo el consumidor. La serenísima, según un informe del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), procesó unos 3,76 millones de litros de leche por día en el período julio 20 – junio 21. Las empresas que le siguen como La Paulina, procesa 3.651.605 litros diarios e Ilolay, 1.368.284. (*Ver anexo N°6*).

Análisis interno: cadena de valor.

Para realizar un correcto análisis interno, se procede a la utilización de la herramienta llamada cadena de valor, la cual divide las actividades en 2 grupos: actividades de soporte y actividades primarias. Dentro de las actividades de soporte se incluye: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y por último compras. Por otro lado, en las primarias, se encuentran: logísticas de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y para finalizar, servicios. A continuación, se clasificará cada una de estas: (*ver fundamentación anexo 1*)

Marco Teórico

En este espacio a continuación se describen los distintos conceptos que permiten visualizar la importancia de la planificación estratégica y las diferentes dimensiones que la componen. Para esto se consultan una diversidad de autores buscando llegar a un común denominador del concepto y de esta manera poder diagnosticar correctamente y proponer un plan técnico y profesional para grupo meta.

En primer lugar, se describe el concepto de la planificación estratégica para luego referirse a las distintas estrategias y a los planes de acción. Al hacer referencia a la

planificación estratégica, se describe a una herramienta de gestión que permite establecer el qué hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones. Este camino, será posible transitarlo si se ejecuta de una forma eficiente y eficaz.

Para ello, lo primero que se debe hacer es una definición acertada para poder comprender la importancia de esta. La Planificación Estratégica marcará el camino y quehaceres de la organización, buscando apoyar las tomas de decisiones y ayudando a estas, a un crecimiento basado en la eficiencia y calidad. De esta manera colaborará a la organización a adaptarse a los cambios que proponga el contexto, para poder así, lograr los objetivos planteados (Armijo, 2009). Estos objetivos, para poder ejecutarlos correctamente deben cumplir ciertas características. Deben ser: específicos, medibles, alcanzables y con plazos establecidos y serán posible llevarlos a cabo efectivamente, mediante el establecimiento de cursos de acción orientados desde las estrategias (Armijo, 2009).

Una vez definida la planificación estratégica y los objetivos, se debe conceptualizar las estrategias. Que de acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), se basa en definir los modos en que ejecutaran los objetivos planteados en la primera etapa de la planificación estratégica y la incorporación de recursos necesarios para garantizar su éxito.

Según Garrido (2006) la estrategia es un elemento inmerso en una estructura de 4 partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercera instancia, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, están los recursos como tales, los medios a disposición.

Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores: Lo acertado del análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. La evaluación que se hizo de los competidores. Las acciones de la competencia. La evolución del entorno y su consonancia con previsiones, planes y cálculos.

Una vez concluida la definición de estrategia, lo óptimo es establecer su clasificación, Tal como explica Sainz de Vicuña Ancin (2012) existen distintos tipos de estrategias: corporativas, que conlleva a tomar decisiones que se hacen con respecto a la dirección de la organización en su conjunto. De negocio, las cuales se basan principalmente en la obtención de una ventaja competitiva en el mercado y las funcionales, que refieren a

estrategias específicas según las áreas de desenvolvimiento en la organización tales como: organización, recursos humanos, finanzas, comercialización, investigación y desarrollo.

Otro autor que refiere a los niveles estratégicos es Robbins que menciona tres niveles: corporativo, de negocios y funcionales, y al igual que Sainz de Vicuña mantienen esos estándares. Sin embargo, difieren en algunos aspectos siendo un poco más preciso. Dentro de las estrategias de nivel corporativo se encuentran las líneas de crecimiento, consolidación y renovación. Dentro de estas estrategias pueden hablarse de las estrategias de mercado que se clasifican en: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.

En este reporte de caso, se implementará la estrategia de mercado desarrollando un nuevo producto, la cual se desarrolla detalladamente a continuación.

La estrategia de desarrollo de un nuevo producto consiste en la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar los existentes. El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación de productos y desarrollar la participación de mercado. (Hill y Jones, 2015).

Esta estrategia no solo ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos comerciales, como entrar en nuevos mercados, vender más a los clientes existentes o ganar negocio a los competidores, sino también puede generar una mayor rentabilidad y un incremento de ingresos.

Sin embargo, es esencial una planificación cuidadosa para minimizar el riesgo de cometer errores. Para evitar fallos, habrá que establecer objetivos medibles y revisar el progreso en cada fase de desarrollo de producto. Desde la generación de ideas hasta el último detalle del lanzamiento, pasando por la viabilidad técnica del nuevo producto y la evaluación de la estrategia comercial. Una de las claves del éxito es centrarse en desarrollos que satisfagan las verdaderas necesidades de los clientes, en lugar de desarrollar características que los clientes no necesitan. (Hill y Jones, 2015).

En conclusión a lo desarrollado anteriormente, se puede expresar la importancia de la planificación estratégica y su correcta ejecución. La cual permitirá que la empresa alcance sus objetivos, como así también la manera en que los llevara a cabo y además poder afrontar las circunstancias que plantean los diferentes entornos.

Diagnóstico

Analizando detalladamente el análisis situacional mencionado con anterioridad, se observaron destacadas oportunidades posibles para la organización, teniendo en cuenta sus posibilidades, sin descuidar su entorno, tanto macro como micro y sin pasar por alto las posibles amenazas, debilidades y fortalezas.

Grupo Meta cuenta con 3 bares y un restaurant propio, en los cuales el principal elemento utilizado para la elaboración de los platos que se comercializan en ellos, son los quesos. Los proveedores de estos quesos y la adquisición de los mismos, implica una debilidad ya que genera un importante número en los costos de los locales comerciales y además, no se cuenta con un producto de calidad constante, teniendo que cambiar de proveedores continuamente.

Teniendo en cuenta que Grupo Meta dispone de un tambo propio y su leche la comercializa a un fabricante de quesos, se advirtió la oportunidad de desarrollar una fábrica de quesos. Dicha fábrica podrá implementar una estrategia corporativa desarrollando un nuevo producto, el queso. Con este mismo, se logrará abastecer los locales gastronómicos con los que el grupo cuenta, generando una importante disminución en los costos y además disponer de productos con calidad controlada, constante, sin depender de los cambios en los proveedores.

Es notable que la producción de esta fábrica sobrepasará los niveles de consumo que los propios locales gastronómicos hacen uso, por lo tanto, se buscará implementar un convenio con los comercios a los cuales la fábrica Checa (una de las unidades de negocio del grupo) vende su cerveza y así, poder comercializar los 2 productos en simultáneo. Este convenio logrará que los clientes se vean favorecidos al tener menores costos, ya que podrán adquirir sus quesos y cervezas directos de fábrica y además, se disminuirán los costos de logística, ya que en un solo transporte se podrán llevar ambos productos.

Por otro lado, el resultado del análisis de la localidad de Sacanta, arrojó como resultado el faltante de un local comercial con venta de quesos al público. Allí surge otra oportunidad para el grupo, la apertura de un local comercial que venda sus productos, apuntando al consumidor tanto minorista como mayorista ubicado en la localidad y sus alrededores.

Como se puede observar, Grupo Meta se encuentra frente a una gran oportunidad, la cual impactará positivamente en los resultados obtenidos. De no tener en cuenta este proyecto, se continuará con elevados costos queseros en los propios locales comerciales,

además de perder la posibilidad de establecer convenios con los clientes con los que cuenta la cervecera del grupo (Checa) vendiéndole ambos productos y también, dejando a la localidad de Sacanta sin una venta de lácteos al público.

En conclusión a este diagnóstico, se reconocen diversas oportunidades para el Grupo Meta, las cuales impactarán favorablemente. Para aprovechar dichas oportunidades, se utilizará una estrategia corporativa desarrollando un nuevo producto: el queso.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta:

Antes de comenzar el desarrollo de la propuesta de aplicación, es necesario remarcar los ejes centrales que perseguirá la organización en el horizonte temporal como lo son la misión, visión y valores.

Misión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

Visión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Una vez refrescados los lineamientos organizacionales, se procede a la descripción de la propuesta, la cual consiste en la implementación de una estrategia de mercado, desarrollando un nuevo producto: el queso. Estos mismos, se elaborarán mediante la leche proveniente del tambo con el que el grupo cuenta. Con esta propuesta, la empresa se verá favorecida tanto en los costos que implican los quesos, como así también podrá contar con productos de calidad controlada. Para ello, se elaborarán diversas variedades de quesos, basándose en el consumo de sus propios bares y restaurantes.

En estos quesos predominarán 3 clases de consistencias, blandos, semi duros y duros. Dentro de los quesos blandos se encontrarán la mozzarella y el cremoso. En los semi duros estarán presentes el queso barra y el cheddar y, por último, dentro de los duros, el parmesano y el sardo. De acuerdo a los litros que se están ordeñando a diario en el tambo (9.000 litros aproximadamente), se podrán producir diariamente en la fábrica, 900 kg de quesos, entre los cuales se destinarán un 50% de los litros disponibles

a la elaboración de quesos blandos, un 25% a semi duros y el 25% restante a los quesos duros.

Cabe destacar que la producción de esta fábrica, sobrepasará los consumos de sus propios bares y restaurantes, por ende, se buscará establecer convenios comerciales con los clientes de la fábrica cervecera para venderle ambos productos (cerveza y quesos) y el establecimiento de un local comercial con venta al público en la localidad de Sacanta.

Objetivos

Objetivo general:

- Incrementar la rentabilidad del Grupo Meta en un 5%, mediante la fabricación y puesta en marcha de una fábrica de quesos, para el año 2025.

Justificación:

Mediante la construcción y puesta en marcha de una fábrica de quesos, el grupo podrá obtener productos con valor agregado, haciendo uso de la materia prima fundamental con la que cuentan, como lo es la leche. La fabricación de estos quesos beneficiará a la organización, ya que la propuesta consiste en producir los quesos para autoabastecer los restaurantes y bares propios, disminuyendo en estos los costos y a la vez obteniendo productos de calidad controlada, lo cual se verá reflejado en la calidad de los alimentos que se producen en los mismos. Considerando actualmente que Grupo Meta sumando todas las unidades de negocio logra una rentabilidad de 39,5 %, se proyecta que con la fabricación de quesos propio se podrá dejar de comprar los quesos a proveedores en los restaurantes y bares propios lo que conllevará a una disminución en los costos de un 2,5% por ende al tener menores costos el grupo incrementara su rentabilidad en este mismo monto, además una parte de la fabricación se destinará a la comercialización directa al público que representara el 2,5% faltante, sumando entre los dos, el 5% total de incremento.

Objetivos específicos:

- Objetivo específico 1.
Lograr la producción total de 108.000 kg de quesos mediante la instalación de una fábrica quesera para diciembre del año 2025, para abastecer los

bares y restaurantes propios, para los convenios comerciales y para la venta directa al público.

Justificación:

Considerando que Grupo Meta necesita 2000 kg mensuales para abastecer a sus bares y restaurantes propios correspondientes a sus unidades estratégicas y con la perspectiva de generar ganancias por un 50% de producción en agregado, la fábrica deberá proyectar la producción de 108.000 kg ya que los 4000 kg mensuales comenzarán a materializarse a partir de octubre de 2023, que, proyectándolo linealmente en el tiempo hacia diciembre del año 2025, implicarían 27 meses, es decir que durante 27 meses se producirán 4.000 kg mensuales, logrando así 108.000 kg.

- Objetivo específico 2.
Comercializar el 25% de la producción a través del desarrollo de convenios comerciales con los actuales clientes/consumidores (de la unidad estratégica cervecera) para fines del año 2024.

Justificación:

El 25% de la producción será de 1000 kg que, se destinarán a los bares y restaurantes a los cuales la cervecería Checa vende sus productos, mediante convenios comerciales. Así, se podrán vender las cervezas y quesos, directos de fábrica, disminuyendo costos de logística para el grupo ya que en un camión se repartirán ambos productos y además el consumidor se estará beneficiando ya que podrá adquirir productos de excelente calidad, a precios inferiores.

- Objetivo específico 3.
Generar una comercialización directa al público local del restante de la producción de quesos (el 25%) mediante la apertura de un local comercial con venta al público de quesos en la localidad de Sacanta para el año 2024, en simultaneo a la apertura de la fábrica.

Justificación:

La apertura del local comercial, tiene como propósito la venta al público tanto mayorista como minorista, en la localidad de Sacanta y alrededores.

Esta implementación se fundamenta ya que en la localidad no se encuentran ventas de lácteos al público, y la gente sin dudas elegirá los productos ya que consumirán productos de buena calidad y estarán beneficiando su bolsillo.

En resumen, el 50% de la producción de la fábrica se utilizará para abastecer los bares y restaurantes propios del grupo, el 25% se destinará a los clientes/consumidores de la fábrica cervecera Checa mediante convenios comerciales y el 25% restante se comercializará en un local con venta al público en la localidad de Sacanta.

Alcance:

Temporal: la puesta en marcha de esta propuesta comenzará en febrero del año 2023 y se estima que la finalización y cumplimiento de los objetivos planteados, se proyectará para noviembre-diciembre del año 2025. Por ende, el horizonte temporal será de 3 años aproximadamente.

Organizacional: el proyecto planteado, tendrá incidencia en múltiples áreas de la organización. Se extraerá la leche del tambo en La Tregua S.A, se creará la fábrica de quesos, la cual será una nueva unidad de negocios. Además, se proveerá al restaurante La Jirafa, y los bares Casa Negra (2) y Checa. Para finalizar, se captará a los clientes de la fábrica cervecera para establecer los convenios comerciales y así poder vender ambos productos. En conclusión, se estará frente a un múltiple impacto, involucrando a varias unidades de negocios con los que el grupo cuenta.

Geográfico: la propuesta tendrá un alcance geográfico diversificado ya que la fábrica y la venta al público, se ubicarán en la localidad de Sacanta. Por otra parte, los bares Casa Negra y Checa se radican en Córdoba Capital. Los productos también llegarán a Bariloche, donde se encuentra el restaurante La Jirafa y, también estarán presentes en las diversas ciudades/localidades en donde se encuentren los clientes/consumidores de la cervecería Checa.

Planes de acción

Se redactan a continuación 3 planes de acción fundamentales que debe realizar la organización, ordenados de acuerdo a su importancia.

Plan de acción N°1: elaboración de la fábrica de quesos. (Ver fundamentación anexo 2)

Basándose en las actividades mencionadas, a continuación, en la tabla 1, se expone detalladamente el plan de acción, el tiempo que implicará su ejecución y el costo que demandarán estas actividades.

Tabla 1: Descripción del plan 1

Acciones a implementar	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizaciones	Presupuesto
	Desde	Hasta	Area	Departamento			
Busqueda de empresas constructoras	feb-24	mar-24	Administración	Gestión			
Consulta de precios a corralones	feb-24	feb-24		Gestión			
Compra de materiales para construir	mar-24	mar-24		Compras	Materiales	Corralón	\$ 5.000.000
Construcción de la fábrica	abr-24	sep-24		Compras		Empresa constructora	\$ 7.000.000
Busqueda de proveedores de maquinaria	abr-24	may-24		Gestión			
Compra de maquinarias	may-24	jul-24		Compras	Maquinaria		\$ 2.000.000
Busqueda y selección de personal	ago-24	sep-24		Gestión			
capacitación del personal	sep-24	sep-24		Compras		Asesora externa	200.000
Total							\$ 14.200.000

Fuente: elaboración propia

Plan de acción N°2: desarrollo de convenios comerciales

(Ver fundamentación anexo 3)

Tabla 2: descripción del plan 2

Acciones a implementar	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizaciones	Presupuesto	
	Desde	Hasta	Area	Departamento				
Recopilación de futuros consumidores	jul-24	ago-24	Administración y gestión	Compras		Asesora externa	\$ 2.700.000	
Diseño de convenios comerciales estratégicos	ago-24	ago-24						
Estudio de mercado en Sacanta.	jul-24	ago-24						
Diseño de un plan de marketing	ago-24	sep-24					Agencia de publicidad	\$ 4.000.000
Ejecución del propio plan de marketing	sep-24	mar-25						
Total							\$ 6.700.000	

Fuente: elaboración propia

Plan de acción N°3: apertura del local comercial en Sacanta.

(Ver fundamentación anexo 4)

A continuación, en la tabla 3, un resumen de las actividades, sus plazos y respectivos costos.

Tabla 3: descripción del plan 3

Acciones a implementar	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerizaciones	Presupuesto	
	Desde	Hasta	Area	Departamento				
Gastos inmobiliarios	oct-24	nov-24	Administración y Gestión	Compras		Inmobiliaria	\$ 150.000	
Alquiler local comercial	sep-24	sep-27						\$ 1.425.000
Arquitecto	jun-24	sep-24					Arquitecto	\$ 50.000
Diseñador de interiores	ago-24	sep-24					Diseñador de interiores	\$ 50.000
Presupuesto de maquinaria	jul-24	jul-24			Gestión			
Compra de maquinarias	ago-24	ago-24			Compras		\$ 1.000.000	
Compra de gondolas exhibidoras	ago-24	ago-24					\$ 200.000	
Productos regionales, vinos, escabeches, etc.	sep-24	sep-24					\$ 70.000	
Mobiliario y artículos para decoración	sep-24	sep-24					\$ 300.000	
Diseñador grafico	jul-24	ago-24					Diseñador grafico	\$ 50.000
Grafica- imprenta	ago-24	sep-24					Grafica-imprenta	200.000
Acciones de comercializacion y promocion	ago-24	feb-25					Agencia de publicidad	600.000
Total							\$ 4.095.000	

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Una vez descriptas las actividades, con sus plazos, y los respectivos costos, se detallan a continuación los presupuestos de los 3 planes de acción propuestos.

Tabla 4: presupuesto plan 1

Presupuesto: Plan de acción 1	2024	2025	2026
Busqueda de empresas constructoras			
Consulta de precios a corralones			
Compra de materiales para contruir	5.000.000		
Construccion de la fabrica	7.000.000		
Busqueda de proveedores de maquinaria			
Compra de maquinarias	2.000.000		
Busqueda y selección de personal			
Mantenimiento de maquinaria		300.000	400.000
Capacitacion del personal	200.000	330.000	450.000
Total anual	14.200.000	630.000	950.000
Presupuesto total			15.780.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: presupuesto plan 2

Presupuesto: Plan de acción 2	2024	2025	2026
Recopilacion de futuros consumidores	2.700.000		
Diseño de convenios comerciales estrategicos			
Estudio de mercado en Sacanta.			
Diseño de un plan de marketing	4.000.000		
Ejecucion del propio plan de marketing		300.000	450.000
Total anual	6.700.000	300.000	450.000
Presupuesto Total			7.450.000

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Análisis financiero

El análisis financiero se llevó a cabo considerando un primer elemento que fue el objetivo general del trabajo. En el mismo se estipulaba como indicador el incremento de un 5% de la rentabilidad mediante la fabricación y puesta en marcha de la fábrica de quesos para el año 2025. Este 5% Se lograría a partir de la elaboración de quesos y su comercialización y la disminución en algunos costos ya que se genera una integración horizontal que devendría en auto proveerse de insumos para otras unidades estratégicas de negocio. En ese sentido puede observarse entonces que la organización obtuvo beneficios Considerando la cantidad de quesos producidos (108.000 kg) Y el valor en el cual se los vendió d acuerdo al período.

Tabla 8: descripción del aumento anual

AUMENTO VENTAS		20%	20%
PERIODO	2023	2024	2025
KG VENDIDOS	12.000	57.600	69.120

	2023	2024	2025
AUMENTO ANUAL	60%	60%	60%
PRECIO VENTA	\$ 1.000	\$ 1.600	\$ 2.560

Fuente: elaboración propia

En la tabla expuesta recientemente se puede observar la cantidad de quesos producidos por año y sus respectivos costos de venta que son de \$1000 para el año 2023, \$1.600 para el año 2024 y \$2.560 para el 2025.

Tabla 9: flujo de fondos.

FLUJO DE FONDO GRUPO META			
Ingresos proyectados	2023	2024	2025
	12.000.000	92.160.000	176.947.200
PRESUPUESTO PROYECTADO	2023	2024	2025
Presupuesto plan de accion 1	14.200.000	630.000	950.000
Presupuesto plan de accion 2	6.700.000	300.000	450.000
Presupuesto plan de accion 3	4.530.000	3.890.000	5.635.000
Honorarios profesionales	500.000	750.000	1.000.000
EGRESOS TOTALES	25.930.000	5.570.000	8.035.000
UTILIDAD BRUTA	-13.930.000	86.590.000	168.912.200
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)		\$ 30.306.500,00	\$ 59.119.270,00
UTILIDAD NETA	-13.930.000	\$ 56.283.500,00	\$ 109.792.930,00

Fuente: elaboración propia.

Estas cantidades, multiplicadas por los diferentes precios de ventas arrojan como resultado para el año 2023 una suma de \$12.000.000, \$92.160.000 para el año 2024 y \$176.947.000 para el 2025. A estos montos se les generó la erogación fundamental de lo invertido qué se puede observar a partir de la configuración de cada uno de los presupuestos. Los 3 presupuestos del plan fueron fraccionados y desarrollados a partir del diagrama de Gantt que como bien se observa en la figura, están asignados sus respectivos montos. Además, se asignan los honorarios profesionales, también fraccionados y proyectados con sus ajustes por inflación pertinentes. Tanto los ingresos, costos de plan, honorarios profesionales y también los precios de venta se fueron viendo actualizados y modificados por una inflación del 60%, basándose en estudios recientes realizados por el REM (relevamiento de expectativas de mercado). Por eso, se puede observar que en el primer año el precio de venta es de \$1000, el segundo año de \$1600 y el tercero de \$2560 pesos. De esta forma se observa en el flujo de fondos del grupo meta que los egresos totales para el primer año ascienden a \$25.930.000, \$5.570.000 para el segundo y \$8.035.000 para el 2025.

Luego de esto se refirió a la utilidad bruta y a partir de allí la asignación sin quebrantos del impuesto a las ganancias al cual se le asigna un 35%.

Tabla 10: Tasa de referencia

TASA RE INTERES BCRA	75%
INVERSION REQUERIDA	\$ 39.535.000,00
FLUJO NETO 2023	-13.930.000
FLUJO NETO 2024	\$ 56.283.500,00
FLUJO NETO 2025	\$ 109.792.930,00
BENEFICIOS NETOS	152.146.430
INVERSION REQUERIDA	39.535.000
ROI	284,8398381

Fuente: elaboración propia

Si se observa la sumatoria de los ingresos, asume a un total de \$152.146.430. A este monto se le sustrajo la inversión requerida que alcanzo un total de \$39.535.000 sumando los 3 presupuestos más los honorarios profesionales. De esta forma se obtuvo un ROI de 285% aproximadamente. Este porcentaje quiere decir que, por cada peso invertido en el plan, la organización tendrá un beneficio de dicho porcentaje. Es de importancia recordar dicha fórmula del ROI la cual consiste en (beneficios netos-inversión requerida) / inversión requerida.

Además para el calculo del VAN, se estipulo un valor de \$91.366.430,90. Esto demuestra que la aplicación tiene una viabilidad positiva evidenciando la adaptación del principio de aceptación de $VAN > 0$.

En cuanto a la TIR, el valor arrojado fue de 93%, evidenciando también una viabilidad positiva pudiendo apreciar que se encuentra alineada al principio de aceptación de este indicador, siendo $TIR > 0$, y también pudiendo observar que supera el valor de la tasa tomada como referencia desde el BCRA del 75%.

De esta forma Puede decirse que Grupo meta podrá invertir en un mayor beneficio en contraste con otras propuestas que, además, no solamente le generará un beneficio de inversión sino también un beneficio de consolidación en comparación a una inversión de bicicleta financiera.

Cabe resaltar los siguientes aspectos:

- Cantidad producida de quesos 108.000 kg.
- La inflación tomada fue del 60% anual según REM.
- El aumento de las ventas crece un 20% por año.
- La tasa de interés del BCRA es del 75%.
- Los precios de venta son de \$1.000, \$1.600, y \$2.560 ajustados por la inflación respectiva.

Conclusión final y recomendaciones profesionales

Analizando a Grupo Meta y sus distintas unidades de negocio se vio la posibilidad de realizar un trabajo en el cual se vinculen dichas unidades y se vean beneficiadas favorablemente. Es allí entonces que se procedió a investigar sobre las mismas, con sus respectivas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

En un primer momento se le detectó al grupo meta la oportunidad de mejora en la organización. A partir de allí, se decidió trabajar a través de la planificación estratégica puntualmente al tener varias unidades estratégicas de negocio.

Se optó por trabajar sobre la unidad estratégica La Tregua S.A, la cual se consideró que era la que mejor se adecuaba a las necesidades y búsquedas de la organización. Las intenciones consistían en poder generar productos que logren abastecer a las demás unidades y darles un valor agregado. De esta manera la planificación estratégica se convirtió en la herramienta fundamental y la que mejor se adapta a las necesidades y expectativas de crecimiento y consolidación del grupo.

Es por eso se consideró la puesta en marcha de una fábrica de quesos, la cual elaborara los mismos mediante la leche proveniente del tambo propio (La Tregua S.A) y así, lograr abastecer a las demás unidades gastronómicas pertenecientes al grupo, además de su comercialización directa al público. Si bien el análisis situacional del macro entorno

no arrojo los mejores resultados debido a la situación en la que se encuentra el país principalmente, tanto en lo económico, político y social, estas estadísticas no impedirán que el proyecto tenga éxito.

Además, para comprobar la viabilidad de este plan se realizaron diversos estudios de mercado. Si bien el análisis arrojó que es un mercado el cual está repleto de competidores, muchos de estos de gran capacidad productiva y también competidores pequeños, ambos distribuidos por todo el país, sigue siendo factible ya que es un plan que beneficiara al grupo en la disminución de sus costos, incrementando su rentabilidad. Por otra parte, la posibilidad de vender los quesos a los clientes gastronómicos con los que cuenta Cervecería Checa, proveyendo a estos comercios de ambos productos (quesos y cervezas) mediante la utilización de alianzas estratégicas y, por último, la implementación de una venta al público en la localidad de Sacanta, en donde no predomina ningún negocio de este tipo.

El proyecto arrojó resultados económicamente favorables ya que a través del ROI, se determinó que, por cada peso invertido, el grupo obtiene un 285% de rentabilidad, superando ampliamente las tasas de interés propuestas por el Banco Central que rondan un 75%. Además se obtuvo un VAN de \$91.366.430,90 y una TIR del 93%.

Se da por sentado que este proyecto será ejecutado con fondos propios, además una premisa para resaltar es que tanto los egresos como los ingresos no contemplan el impuesto al valor agregado (21%) y respecto al impuesto a las ganancias se aplica la alícuota mínima del 35%.

Puntualmente desde la perspectiva conceptual y teórica se utilizó al autor Armijo, definiendo la planificación estratégica como la cual marcará el camino y quehaceres de la organización, buscando apoyar las tomas de decisiones y ayudando a estas, a un crecimiento basado en la eficiencia, eficacia y calidad. Es una herramienta que colaborará a la organización a adaptarse a los cambios que proponga el contexto, para poder así, lograr los objetivos planteados. Además, como bien se dijo anteriormente, se inclinó por la estrategia de mercado de desarrollo de nuevo producto, basándose en el autor Robbins. Es así entonces que queda evidenciada la importancia de la planificación estratégica para la profesionalización de las organizaciones independientemente de su tamaño, de su actividad o de sus objetivos a cumplir.

Se destaca la importancia de la profesionalidad y como la planificación estratégica colabora en como las organizaciones deben alinearse y no trabajar azarosamente sino siguiendo este lineamiento el cual les implicara un valor agregado. Obviamente que esto implica un esfuerzo organizacional y que la mayoría se ve tentado a trabajar informalmente, pero como futuros profesionales se debe concientizar a las organizaciones para abordar sus actividades de esta manera la cual les será mucho más eficiente y redituable.

Una vez concluido este plan estratégico, se le recomienda a Grupo Meta, continuar por este camino quesero, buscando siempre mejorar la calidad de sus productos para el beneficio de sus clientes. Además, deberán seguir buscando incrementar sus ventas, proveyendo a nuevos bares y restaurantes mediante nuevas alianzas estratégicas, consolidándose en la localidad de Sacanta y aprovechando las diversas oportunidades que se le vaya presentando, teniendo en cuenta también las adversidades y complicaciones que presenta el entorno. Se le recomienda también que deberá incorporar mayor tecnología y solidificarse agrandando sus estándares de producción ya que se estima un éxito en la comercialización de quesos por lo tanto será importante realizar una inversión en este sentido.

FLUJO DE FONDO GRUPO META			
Ingresos proyectados	2023	2024	2025
	12.000.000	92.160.000	176.947.200
PRESUPUESTO PROYECTADO	2023	2024	2025
Presupuesto plan de accion 1	14.200.000	630.000	950.000
Presupuesto plan de accion 2	6.700.000	300.000	450.000
Presupuesto plan de accion 3	4.530.000	3.890.000	5.635.000
Honorarios profesionales	500.000	750.000	1.000.000
EGRESOS TOTALES	25.930.000	5.570.000	8.035.000
UTILIDAD BRUTA	13.930.000	86.590.000	168.912.200
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35%)		\$ 30.306.500,00	\$ 59.119.270,00
UTILIDAD NETA	13.930.000	\$ 56.283.500,00	\$ 109.792.930,00

Bibliografía

- Agrositio (2020). *Las cinco innovaciones que nos traerá la industria láctea en 2020*. Disponible en <https://www.agrositio.com.ar/noticia/209438-las-cinco-innovaciones-que-nos-traera-la-industria-lactea-en-2020>. Recuperado el 23/04/22.
- Argentina.gob (2022). *Exportación de productos lácteos*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/senasa/programas-sanitarios/cadenaanimal/caprinos/caprinos-comercio/leches-y-productos-lacteos>. Recuperado el 25/09/2022.
- Argentina.gob (2022). *Aumentaron las ventas de lácteos en el primer semestre de 2022*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/aumentaron-las-ventas-de-lacteos-en-el-primer-semestre-de-2022-en-argentina>. Recuperado el 8/9/2022.
- Armijo (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Chile, 2009.
- A24 (2022) *Lácteos: el consumo sigue en baja y afirman que la producción podría caer en 2022*. Disponible en <https://www.a24.com/agro/lacteos-el-consumo-sigue-baja-y-afirman-que-la-produccion-podria-2022-n986323>. Recuperado el 19/08/2022.
- BAE negocios, (2022). *Gasto público: caída real por segundo mes consecutivo* disponible en: <https://www.baenegocios.com/economia/Gasto-publico-caida-real-por-segundo-mes-consecutivo-20220907-0091.html>. Sebastián Premici. Recuperado el 8/9/2022.
- Garrido (2006) Dirección estratégica. Ediciones McGraw Hill. México.
- Hill, C y Jones, R (2015) Administración estratégica. Ediciones McGraw Hill. México.
- Infobae, (2022). *La tasa de interés en la argentina es la más alta del mundo*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/08/12/la-tasa-de-interes-en-la-argentina-es-la-mas-alta-del-mundo-como-compara-con-las-de-otros-paises/>. Recuperado el: 20/8/2022.
- Infortambo (2021) *MASTELLONE ENCABEZA RANKING ANUAL DE PROCESAMIENTO DE LECHE 2020-21*. Disponible en: <https://www.infortambo.com/blog/mastellone-encabeza-ranking-anual-de-procesamiento-de-leche-2020-21/>. Recuperado el 21/08/21.

- Iprofesional, (2022). *Mientras se discute un bono para todos, se recalientan paritarias con nuevo piso del 85%*. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/economia/368050-mientras-se-discute-bono-masivo-el-piso-de-paritarias-suba-a-85>. Alejandro Di Biasi. Recuperado el: 22/8/22.
- Koontz y Weihrich (2001) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Ediciones McGraw Hill. México.
- La nación (2022). *La prórroga de la mayor mezcla de biodiésel en el gasoil será por 60 días*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/la-prorroga-de-la-mayor-mezcla-de-biodiesel-en-el-gasoil-sera-por-60-dias-nid31082022/>. Pilar Vázquez. Recuperado el 7/9/2022.
- La nación (2022). *Cómo la inflación del 70% en la Argentina está generando a la vez un boom del consumo y un aumento de trabajadores pobres*. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/como-la-inflacion-del-70-en-la-argentina-esta-generando-a-la-vez-un-boom-del-consumo-y-un-aumento-de-nid07092022/>. Verónica Smink. Recuperado el 9/9/2022.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancin, J (2012) *Plan estratégico en la práctica*. Ediciones: Esic. Madrid.
- TN, (2022). *BOOM DEL DÓLAR SOJA*. Disponible en: <https://tn.com.ar/campo/2022/09/07/boom-del-dolar-soja-se-vendieron-mas-de-2-millones-de-toneladas-con-el-tipo-de-cambio-a-200/>. Recuperado el 8/9/2022.
- Universidad Nacional De La Plata (2021) *Logran transformar los desechos de la industria quesera en productos de mayor valor*. Disponible en <https://investiga.unlp.edu.ar/cienciaenaccion/logran-transformar-los-desechos-de-la-industria-quesera-en-productos-de-mayor-valor-20355#:~:text=En%20el%20caso%20de%20las, presente%20en%20la%20leche%20cruda>. Recuperado el 15/08/2022.

Anexos

Anexo 1: cadena de valor

Actividades de soporte:

- Infraestructura de la empresa:

La Tregua cuenta con infraestructura mobiliaria e inmobiliaria. Mobiliariamente se dispone de maquinarias agrícolas, equipamientos del tambo como ordeñadoras, enfriadoras de leche y demás maquinaria. En la parte administrativa se dispone de pc, impresoras, internet, softwares, ventilación, calefacción y los muebles de oficina correspondientes. Inmobiliariamente se cuenta con una oficina administrativa en la ciudad de Sacanta, las viviendas para las familias que trabajan tanto en el tambo como en la parte agrícola, y el tambo en sí.

En el ámbito contable, se puede analizar La Tregua en el año 2018 tuvo un índice de liquidez de 1,79 y en el 2020 este disminuyó a 1,45. Este resultado no genera preocupación ya que ambos resultados se encuentran dentro de los parámetros óptimos. Un ratio inferior a 1 indica que la organización sería incapaz de cumplir con todas sus obligaciones financieras si vencieran al mismo tiempo. Por otro lado, un índice mayor a 3, puede significar que la empresa está reteniendo una gran cantidad de dinero en efectivo, en lugar de invertirlo de nuevo en el negocio.

Analizando la rentabilidad, en el año 2018 fue del 8,98% y en el 2020, esta disminuyó a 8,46%. Esto se debe en gran parte a el incremento en los bienes de cambio que superó el 400%.

No obstante, el capital de trabajo tuvo un incremento del 272%, ya que en el año 2018 era de \$6.251.195,37 y en el año 2020 fue de \$17.039.979,85.

- Gestión de recursos humanos:

En al ámbito del personal, todas las áreas están supervisadas por los fundadores del grupo, Paula (licenciada en comercio exterior), José (ingeniero agrónomo) y Juan Cruz (administrador agrario). Sin embargo, el encargado principal de La Tregua es José y este a su vez cuenta con Diego, sub-responsable del tambo y Alexis, sub-responsable en agricultura. El plantel de La Tregua está constituido por 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres, con rango etario de 18 a 55 años. (Ver anexos N°7).

En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se cuenta con 3 contadoras y una abogada.

Juan cruz, José y Paula, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador que se encarga de confeccionar y evaluar las registraciones además de realizar auditorías. Además, se dispone de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad, por ejemplo, hectáreas productivas, litros de leche ordeñados diariamente, rendimiento de las vacas, etc.

Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Asimismo, al ser una empresa familiar, el directorio se junta todos los meses para comentar los avances en cada una de las unidades.

- *Desarrollo de tecnologías:*

En el rubro de la agricultura y tambo, constantemente se van implementando nuevas tecnologías aplicadas al trabajo de los suelos y a las maquinarias que trabajan los mismos como también la maquinaria utilizada en los tambos. Estas novedades y evoluciones son desarrolladas por el INTI (instituto nacional de tecnología industrial), INTA (instituto nacional de tecnología agropecuaria) y el Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva. Estas son supervisadas e incentivados por los ingenieros agrónomos con los que cuenta la empresa. En el sector del tambo, no es necesario la implementación de nuevas tecnologías ya que es un trabajo sencillo el cual requiere de ordeñadoras automáticas, depósitos de almacenamiento de la leche, enfriadoras de leche y además un software en donde se lleve un registro de las vacas, su historial, los litros que produce y su dieta.

- *Compras:*

Se necesita de alimento como rollos de alfalfa, picado, sorgo, etc. Estos se producen en los campos propios con los que el grupo cuenta para lograr autoabastecerse y tener bajos costos. Estos alimentos dependen del tipo de dieta que le asigne el veterinario designado. Además, combustible, el cual se compra en grandes cantidades para obtener precios mayoristas que luego se almacena en depósitos instalados en puntos estratégicos. Además medicamentos bovinos, y todo lo necesario para el cuidado de los animales los cuales se compran en cantidad y se almacenan en depósitos propios.

Actividades primarias:

- *Logística de entrada:*

En el área tambera, se abastece de buena alimentación para la hacienda para que la leche cumpla los estándares de calidad solicitados por Cremac (empresa a la que se le vende la leche) la cual cada 10.000 litros realizan muestras para verificar la dicha calidad. Además, lo que advierta necesario el veterinario para una dieta equilibrada como puede ser fosforo, minerales, potasio, etc.

- *Operaciones:*

Las actividades que se deben realizar son sencillas, pero, de una forma repetitiva todos los días. Se alimenta a las vacas 2 veces por día, se las ordeña 2 veces por día, y se las libera a campo abierto y encierra, con la misma frecuencia. La leche que se obtiene del ordeño, se la almacena en tanques equipados con sistemas de frio para garantizar su calidad.

- *Logística de salida:*

El resultado final es la leche. Esta se almacena en tanques con equipos de fríos y todos los días un camión proveniente de la empresa a la cual se le vende la leche (Cremac), la retira y la lleva a la fábrica para su posterior producción.

- *Marketing y ventas:*

La leche se comercializa a la empresa Cremac, que luego con esta, elaborara quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc.

Esta es una debilidad para el grupo ya que, al no contar con marketing propio, el grupo pierde de sacar un valor agregado a sus productos.

- *Servicios:*

Cremac realiza análisis de los estándares de calidad que debe cumplir la leche. En base a estos análisis, se harán las correcciones correspondientes o, en el caso de que estén correctos, se continuara por el mismo camino.

Anexo 2: Fundamentación plan de acción 1

El primer y fundamental plan de acción consiste en la construcción y puesta en funcionamiento de la fábrica quesera. La incorporación de esta nueva unidad de negocio traerá beneficios tanto económicos, en calidad y disminución de costos. Además, se buscará un buen posicionamiento local y poder ser el principal proveedor de los consumidores/clientes de Checa. Esta nueva unidad, se desarrollará en zonas aledañas al tambo de La Tregua, con el objetivo de no trasladar la leche largas distancias desde el tambo a la fábrica.

En primer lugar, se pedirá presupuesto a distintas empresas constructoras, eligiendo la que represente la mejor relación precio/calidad/tiempo. Mientras se ejecuta la construcción, se debe hacer un relevamiento de los proveedores de la maquinaria necesaria para la fabricación de los quesos. Se optará por la industria nacional para evitar así, el pago de tasas de importación y maquinarias tasadas en dólares. Además del espacio físico, y maquinarias, se necesita poner a trabajar el área de recursos humanos del grupo, para seleccionar el maestro quesero que se encargará de la elaboración de los quesos como así también, a los operarios que ayudarán a este en la elaboración de los mismos.

Anexo 3: Fundamentación plan de acción 2

Se deben establecer ingeniosos convenios comerciales para lograr captar la mayor parte de cervecerías y bares a los cuales Checa vende su cerveza y además la posibilidad de generar nuevos clientes que deseen adquirir los productos. Una vez establecidos estos acuerdos, se deberá hacer un análisis de cuáles pueden ser las posibles ventas en el local comercial radicado en Sacanta. Para lograr tener una correcta aceptación en la localidad, se realizará un plan de marketing y publicidad, promocionando los productos, su calidad y precio en las diversas plataformas. La sumatoria de todas estas demandas, sumada a los 2000 kg aproximados que se necesitan para abastecer los locales propios, indicará la producción diaria necesaria que deberá producir la fábrica. A continuación, en la tabla 2, el plan de acción detallando actividades, plazo y costos.

Anexo 4: Fundamento plan de acción 3

Una vez finalizada la construcción y puesta en funcionamiento de la fábrica de quesos, se buscará instalar una venta al público en la localidad de Sacanta, apuntando al consumidor mayorista como también al minorista.

Para comenzar, se deberá recurrir a una inmobiliaria con el fin de conseguir asesoramiento sobre un local comercial estratégico. La localidad de Sacanta es intervenida por la Ruta Provincial N°13, por la cual transita un gran caudal de vehículos y camiones. Lo óptimo es rentar un local sobre dicha ruta, aprovechando el frecuente tráfico. Para que este comercio sea un lugar confortable y pintoresco, se recurrirá al servicio de un arquitecto para que diseñe la fachada exterior y un diseñador para que se encargue del interior, para cautivar tanto al público que este de paso, como también al público local.

En simultaneo a estas tareas, se deberá buscar presupuesto de las maquinarias necesarias como lo son heladeras exhibidoras, equipos de frío para el guardado de los propios quesos, balanzas, cortadoras y para finalizar, góndolas donde estarán expuestos productos regionales como conservas, escabeches, vinos, especias, etc. Además de una computadora, impresoras y la mobiliaria necesaria.

Este local precisará, además, su cartelería correspondiente para representar la marca. Para ello, se contratará un diseñador gráfico, que se encargará de diseñar el logotipo y los letreros para que posteriormente una gráfica lleve a cabo sus ideas, confeccionando los carteles y ploteado de vidrios.

Una vez concluidas las actividades físicas y técnicas, se contratará una agencia de publicidad, la cual se encargará de diseñar los anuncios y promociones para que los medios locales como TV y radios puedan transmitirlos y así, poder llegar a toda la audiencia de la localidad y zonas aledañas.

Anexo 5 Tabla de consumo lácteo en argentina.

VENTAS DE PRODUCTOS LÁCTEOS - MERCADO INTERNO en toneladas o miles de litros	2020 ene-oct	2021 ene-oct	Variación
Leches no refrigeradas	630.536	586.658	-7,0%
Leches refrigeradas	442.070	383.931	-13,2%
Leche en polvo entera y semidescremada	66.096	53.321	-19,3%
Leche en polvo descremada	16.256	15.650	-3,7%
Quesos de baja humedad (pasta dura)	16.363	17.543	7,2%
Quesos de mediana humedad (pasta semidura)	68.025	76.369	12,3%
Quesos de alta humedad (pasta blanda)	142.505	141.148	-1,0%
Quesos de muy alta humedad (pasta muy blanda)	47.352	47.338	0,0%
Otros quesos (rallados, en polvo, fundidos, etc.)	22.918	26.056	13,7%
Crema	48.033	50.406	4,9%
Dulce de leche	87.652	82.760	-5,6%
Leches chocolatadas o saborizadas	17.096	27.584	61,3%
Manteca	18.597	17.702	-4,8%
Postres lácteos y flanes	21.461	21.882	2,0%
Yogures y otras leches fermentadas	285.572	273.740	-4,1%
TOTALES	1.930.532	1.822.087	-5,6%
Ventas de Productos Lácteos en litros de leche equivalentes (estimación OCLA)			-3,4%

Fuente: A24 (2022)

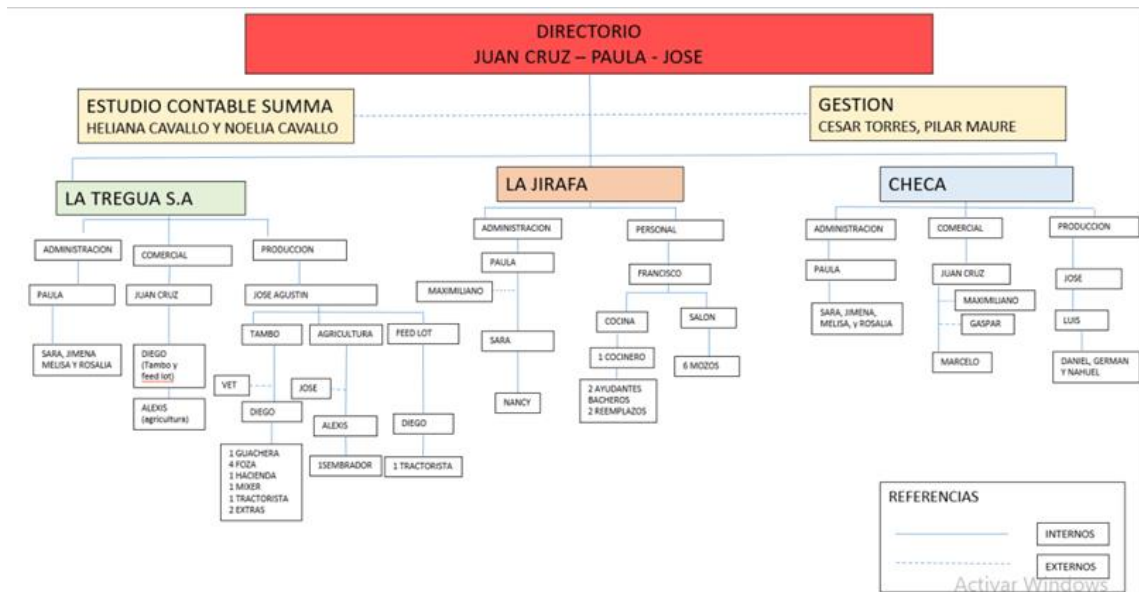
Anexo 6 Ranking de empresas líderes en el mercado lácteo argentino.

RANKING DE INDUSTRIAS LACTEAS DE ARGENTINA				jul20-jun21
Ranking	Empresa Láctea	Procesamiento en litros de leche por día	Participación respecto al total de leche producida	Participación acumulada respecto al total de leche producida
1	Mastellone Hnos. SA - La Serenísima	3.736.666	12,1%	12,1%
2	Saputo	3.651.605	11,8%	23,8%
3	Williner - Ilolay	1.368.284	4,4%	28,2%
4	Noal SA	910.421	2,9%	31,2%
5	Nestlé	810.165	2,6%	33,8%
6	Verónica	791.283	2,6%	36,4%
7	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar	738.172	2,4%	38,7%
8	Adecoagro	723.593	2,3%	41,1%
9	Milkaut - Savencia Argentina	700.415	2,3%	43,3%
10	Corlasa - Grupo Gloria	656.332	2,1%	45,4%
11	SanCor Coops. Udas. Ltda.	570.412	1,8%	47,3%
12	La Sibila	537.859	1,7%	49,0%
13	Manfrey Cooperativa de Tamberos	502.201	1,6%	50,6%
14	Danone	426.959	1,4%	52,0%
15	Sobrero y Cagnolo SA	413.187	1,3%	53,3%
16	Ramolac - Peiretti y Otros	279.379	0,9%	54,2%
17	La Ramada	273.458	0,9%	55,1%
18	Lácteos Vacalín - Rodríguez e Hijos SA	247.968	0,8%	55,9%
19	Fabrica de Alimentos Santa Clara	246.027	0,8%	56,7%
20	La Lácteo	212.093	0,7%	57,4%
21	Cooperativa Arroyo Cabral	202.081	0,7%	58,1%
22	Tonutti	176.208	0,6%	58,6%
23	Pampa Cheese SA	140.705	0,5%	59,1%
24	La Vareense SRL	96.482	0,3%	59,4%
Total		18.411.955	59,4%	59,4%
Promedio leche producida 2020/21		30.999.534	100,0%	100,0%

No se dispone del dato de la Empresa Punta del Agua de Villa María - Córdoba que estimamos debe ocupar el 4° lugar, ante la requisitorio de OCLA, nuevamente este año no nos ha brindado la información solicitada. Otras industrias que por tener + de 100.000 litros diarios de procesamiento en el período analizado o que estuvieron en el relevamiento de la DNL de 2018, a las cuales se les solicitó la información, tampoco aportaron sus datos. En el caso de la Empresa Alimentos Refrigerados SA en pleno proceso de venta, tampoco se pudo contar con la información para el ranking 2020-2021.

Fuente: INFORTAMBO (2021).

Anexo 7 Gráfico con organograma de Grupo Meta.



Fuente: CANVAS (2022).