

UNIVERSIDAD SIGLO XXI**TRABAJO FINAL DE GRADO – GRUPO META****LA TREGUA S.A**

NOMBRE Y APELLIDO: ANGIORAMA, Juan Cruz

NUMERO DE LEGAJO: ADM05652

CARRERA: Licenciatura en Administración

PROFESOR: BARRON, Patricia

ENTREGA: 4

FECHA: 13 de NOVIEMBRE de 2022

RESUMEN

En el siguiente reporte de caso, mediante la realización de una planificación estratégica, se busca darle un valor agregado a la producción de La Tregua S.A., implementando las estrategias de Integración vertical para insertar este nuevo producto en nuevos mercados, y la estrategia genérica de liderazgos en costos, para buscar competir con las demás empresas lácteas, intentando fidelizar y seducir a los consumidores, mediante la calidad y precio de venta del producto.

En el mismo se lleva a cabo un análisis interno y externo de la empresa, análisis de mercado, para visualizar ventajas comerciales para desarrollar el proyecto, basándose en los principios fundamentales de la administración detallados por autores consagrados en el ámbito administrativo. A su vez se realiza un análisis financiero para objetar la viabilidad del proyecto y así poder llevarlo adelante. Por último, en cada análisis abra conclusiones diagnosticas, que llevaran a realizar la conclusión y recomendaciones para la empresa, al incorporar dicho plan de implementación, del proyecto, para nuevas inversiones.

Palabras calves: Valor agregado, planificación estratégica, inserción nuevos mercados, innovación tecnológica.

ABSTRACT

In the following case report, through strategic planning, we seek to give added value to the production of La Tregua S.A., implementing the strategies of vertical integration to insert this new product into new markets, and the generic strategy of cost leadership, to compete with other dairy companies, trying to build loyalty and seduce consumers through the quality and price of the product.

An internal and external analysis of the company is carried out, as well as a market analysis, to visualize commercial advantages to develop the project, based on the fundamental principles of administration detailed by renowned authors in the administrative field. At the same time, a financial analysis is carried out to assess the feasibility of the project and thus be able to carry it forward. Finally, in each analysis we open diagnostic conclusions, which will lead to the conclusion and recommendations for the company, by incorporating the implementation plan of the project for new investments.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	5
ANALISIS DE SITUACION	7
Análisis de macroentorno PESTEL:	7
<i>Factores Políticos:</i>	7
<i>Factores Económicos:</i>	8
<i>Factores legales:</i>	10
<i>Factores Sociales:</i>	10
<i>Factores Tecnológicos:</i>	11
<i>Factores Ecológicos:</i>	12
Análisis Micro entorno - Fuerzas de PORTER:	13
<i>Poder de negociación con los proveedores:</i>	13
<i>Poder de negociación con los clientes:</i>	13
<i>Rivalidad entre competidores:</i>	14
<i>Amenazas de productos sustitutos:</i>	15
<i>Amenazas de competidores entrantes:</i>	15
CADENA DE VALOR	16
Actividades Primarias	16
<i>Investigación y desarrollo:</i>	16
<i>Producción:</i>	17
<i>Servicio al cliente:</i>	18
Actividades Secundarias:	18
<i>Logística</i>	18
<i>Gestión de recursos humanos:</i>	19
<i>Sistemas de información:</i>	19
<i>Infraestructura de la empresa:</i>	19
ANALISIS DE MERCADO	21
MARCO TEORICO	23
DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES	26
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	28
PROPUESTA	28
<i>Objetivo General</i>	28
<i>Objetivos específicos</i>	28
<i>Plan Implementación 1:</i>	30
<i>Plan Implementación 2:</i>	32
<i>Plan Implementación 3:</i>	34

PRESUPUESTOS	36
<i>Plan Acción 1</i>	36
<i>Plan Acción 2</i>	36
<i>Plan Acción 3</i>	37
PRESUPUESTOS DE LA INVERSIÓN	37
DIAGRAMA DE GANTT	39
ANÁLISIS FINANCIERO	40
<i>Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)</i>	40
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	46

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo final de grado, de la carrera Licenciatura en Administración, de la Universidad Siglo XXI, se basa en la planificación estratégica de Grupo Meta a través de reporte de caso para la unidad de negocio La Tregua S.A. y dentro de la parte de ganadería (tambo).

Para empezar Grupo Meta es una empresa que se creó en 2019, que concentra cuatro unidades de negocio bajo el mismo nombre. Sus fundadores son 3 hermanos, Paula Fernández, José Fernández y Juan Cruz Fernández. Pertenece al sector privada, industrial, de servicio, ganadero (tambo) y ganadero.

Como dijimos anteriormente, Grupo meta se conforma en tres unidades de negocios. La primera Saucos S.A. que consiste en la gestión de cervecería Checa y el restaurante la Jirafa que el mismo, se ubica lejos de la administración del grupo, Bariloche.

Por otro lado, La Tregua S.A. esta dedicada a la actividad relacionada al agro, por un lado, está la actividad agrícola que consiste en 900 hectáreas sembradas y también está la parte ganadera, que se basa en la industria lechera, además es la unidad más antigua del grupo.

La Fábrica, Cervezas Argentinas S.A.S. es otra de las unidades de negocios que junto con la participación del 50% en Bar Casa Negra ubicada en Güemes, Córdoba, Argentina. Y, por último, están desarrollando una nueva unidad de negocio, Brewing S.A. que intenta incluir un bar propio de Cerveza Checa, en Sacanta, Córdoba, Argentina.

Con respecto a las instalaciones de la empresa, Grupo Meta, se encuentra unificado, el área administrativa y actividades contables, legales y comerciales en las oficinas de Sacanta, Córdoba.

La misión de Grupo Meta es, “crear y gestionar de manera profesional las inversiones del grupo, a partir de un equipo de trabajo que permita crecimiento diversificado y sustentable al largo plazo”. Visión, “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”.

Por último, los valores que predominan en Grupo Meta son, “Positivismo, respeto, confianza y compromiso” (Meta Grupo 2022)

Mediante este trabajo se buscará brindarle a La Tregua S.A., una oportunidad para aportarle un valor agregado al producto extraído del tambo, para así lograr un crecimiento sostenido y generar mayores réditos económicos para la empresa.

A fin de obtener mayor rentabilidad, trabajaremos sobre una alternativa para buscar nuevos mercados para insertar este nuevo producto obtenido del tambo. En este caso empezaremos probándolo con la mitad de la producción para no tener un alto nivel de riesgo en la inversión.

Con respecto a La Tregua S.A. tiene como actividad principal la parte de ganadería (tambo), se desarrolló el sistema DRY-LOT que consiste en un corral de compuestos orgánicos techado donde las vacas pueden o no salir a pastorear, explotando una cantidad aproximada de 300 vacas en ordeño/promedio/año. (34 litros/vaca/año)

La totalidad de la producción de leche se comercializa con un único cliente que es Cremac, una empresa dedicada a la producción de lácteos. La siembra de soja, maíz, y trigo, es considerada la actividad secundaria, y está compuesta por 900 hectáreas que se arrendan un 100% y se contrata un servicio externo de asesores, ingenieros agrónomos, para la capacitación respectiva. Ambas actividades son pertenecientes al sector primario de producción.

El hermano a cargo de la en Tregua S.A. es José Fernández quien tiene como encargado de la actividad tampera a Diego y en la agricultura a Alexis. El grupo de trabajo cuenta con 15 empleados, y ambas actividades tienen intenciones de seguir creciendo. (DRY-LOT): Ings. Juan Ignacio Cavalli y Francisco Gil*. 2012. Producir XXI, Bs. As., 20(253):40-44. *Depto. Técnico de Producir XXI. deptotecnico@producirxxi.com.ar (www.produccion-animal.com.ar)

En el siguiente análisis, expondremos la elaboración de un plan estratégico, lo cual para ello se tomó como referentes a Hill, Jones y Schilling. Nuestro planteo será la incorporación de una ensachetadora, para realizar el envasado de la leche, y así darle al producto un valor agregado. Empezaremos por realizar esta proyecto con la mitad de la producción para no tener alto riesgo, y empezar a insertarnos en el mercado de venta de leche con una estrategia a nivel de negocio, de crecimiento organizacional a través de liderazgo en costos, ya que la idea es lograr un sachet del leche accesible para la sociedad y así competir con las grandes empresas lácteas, ofreciendo un producto de menor precio, de buena calidad

y regional, penetrando en nuevos mercados y así hacerle competencia en el mercado regional a las grandes empresas lácteas.

ANALISIS DE SITUACION

Análisis de macroentorno PESTEL:

El análisis PESTEL se caracteriza por ser un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa. Los factores que son llevados a cabo son, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos:

Para empezar el sector agropecuario en la Argentina, históricamente, siempre tuvo enfrentamientos con el gobierno de turno especialmente con el gobierno de Cristina Fernández, y desde ese entonces, aumentaron las tensiones y la brecha es más extensa entre “el campo” y el gobierno de turno, actualmente el de Alberto Fernández.

Desde fines de la Segunda Guerra Mundial la Argentina mantuvo, con diferentes matices, una política comercial, fiscal y cambiaria que privilegió los bienes importables (industriales) sobre los exportables (agrícolas).

Esta Política se implementó sobre la base de aranceles altos, cupos de importación, prohibiciones de importar, tipos de cambio diferenciales e impuestos a la exportación de los principales productos agrícolas y agroindustriales. existió en general un sesgo en contra de los bienes exportables agropecuarios que determinó que los precios recibidos por los productores locales fueran inferiores a los vigentes en los mercados internacionales y que los precios de los factores e insumos (capital, fertilizantes y agroquímicos) fueran superiores a los internacionales.

Actualmente, el sector agropecuario sufre un incremento de aranceles de retenciones del 35%, a un sistema móvil que fue fijado alrededor del 45% del total exportado. En la industria lechera hay preocupación a que el Gobierno avance con alguna medida restrictiva sobre las exportaciones de productos lácteos, (LA NACION de fuentes empresarias que participaron de reuniones con funcionarios.)

Hoy las exportaciones de leche en polvo tributan un 9% de retenciones mientras que los quesos lo hacen con un 4,5%. En ese contexto, las empresas escucharon que los

funcionarios creen que el sector derivaría más leche del mercado interno a la exportación, un escenario con el cual no coinciden en el sector empresario.

Por otra parte, siguiendo las declaraciones del gobierno en la actualidad, podemos decir que el gobierno promueve que la mejor opción para disminuir el impacto de la retención es agregando valor al producto primario, en este caso la leche.

“Plan Casamiquela”: con 6 proyectos claves, comienza a tomar forma la estrategia del Gobierno para la lechería. Desde el Consejo Federal Lechero, hasta los aspectos técnicos en calidad de leche, se abordaron en diferentes reuniones y si bien no hay plazos concretos para poner en marcha las ideas, se debaten recién a ocho meses de tener responsable a cargo del área.

Para terminar, para los tamberos lo principal es cobrar bien por la materia prima y luego viene la posibilidad de pedir alguna ayuda para inversiones en la próxima campaña, o incluso en instalaciones, tecnología o insumos básicos para la actividad, tal como se lo planteó a lo largo del año.

Para concluir este factor podemos decir que, la industria lechera todavía no está 100% explotada, ya que decisiones política del varios gobiernos de Argentina, no colaboran para que se pueda explotar y sacar provecho de esta actividad tan rica que se puede realizar en nuestro país. Con gobiernos que apoyen al sector agropecuario, y políticos que entiendan de cómo se trabaja y como sacar el mayor rédito económico a la industria lechera, además de explotar esta actividad a su máxima capacidad, esto ayudara a mejorar al país en todos sus aspectos, ya que habrá más inversión, mayores tasas de empleo digno y más movimiento de la economía nacional e internacional.

Factores Económicos:

El PBI en el sector agropecuario de la Argentina, históricamente y actualmente tuvo diferentes variaciones y diferentes registros económicos, con el cual tenían y tienen que lidiar los productores.

Es por ello que esta el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, cuyo secretario es Jorge Solmi, y la misma se encarga de planificar y ejecutar políticas públicas sobre la 3

actividades productivas mencionadas, y así tratar de negociar con el gobierno, para darle mayores oportunidades de negocios a los productores.

Por otra parte en la parte de ganadería/tambo, hay otros entes reguladores, como CIL Centro de la Industria lechera, SENASA, etc, que se encargan de que todo el proceso productivo se haga con responsabilidad. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca)

En la economía Argentina, la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2022, exhibe un crecimiento de 6,0% con relación al mismo periodo del año anterior.

Comparando el primer trimestre de 2022 y el cuarto del 2021, arroja una variación de 0,9%, mientras que la tendencia ciclo exhibe una variación positiva de 1,4%. El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 5,3% mensual en junio de 2022, y acumuló, en los primeros seis meses del año, una variación de 36,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 64,0%.

En la Argentina, un problema de suma importancia en que tiene y que llevan a cabo los gobernantes, es el déficit fiscal que es cuando en una administración pública los gastos son mayores que los ingresos fiscales.

Actualmente El Sector Público Nacional registró en mayo un déficit primario de \$162.411,7 millones. El pago de intereses de la deuda pública, neto de pagos intra-sector público, fue de \$80.020,8 millones, resultando en un déficit financiero de \$242.432,5 millones. Esto hace que las retenciones generales del agro no puedan bajar ya que el gobierno no baja su gasto mensual, por lo cual es inviable la baja de retenciones por parte del gobierno hacia el agro.

En la parte tampera, un dato escalofriante para la sociedad Argentina, para visualizar la pérdida de poder adquisitivo del peso Argentino, es que, “Un estudio de Focus Market -que tuvo en cuenta 23 productos de consumo masivo” evalúa esta pérdida, y en el ámbito lechero se puede decir que “en 2010 se vendían 179 sachet de leche, y en 2021, con la misma plata, se venden 19 sachet”. Este dato nos da un indicio de cómo está decayendo la economía en la Argentina y para ser más concretos, es un dato muy desalentador para la inversión en la industria lechera.

Habiendo destacado todos estos datos económicos vale destacar que la productividad del sector de industria lechera para el día de la fecha, es positiva y si bien como vimos

anteriormente la situación del país no es tan alentadora, el productor agropecuario sigue apostando a su actividad, buscando crear fuentes de trabajo digno y seguir invirtiendo.

Factores legales:

En cuanto a las leyes reguladoras del sector industrial lechero, podemos decir que la principal ley es la Ley de Fiscalización de la industria lechera: “ *El Poder Ejecutivo Provincial reglamentará el régimen de radicación, instalación, y funcionamiento de los establecimientos dedicados a procesar, elaborar, industrializar, envasar, depositar y fraccionar leche, subproductos y derivados, en lo que se refiere a los requisitos "higiénico sanitarios" relacionados con la construcción, instalación y equipamiento*”. “*Quedan exceptuados de la presente Ley los establecimientos industriales, cuando en ellos se utilice para la elaboración de productos alimenticios un 50% (cincuenta por ciento) o menos de materia prima de origen lácteo*”. (SAIJ, *Ley 8.095 CORDOBA, 24 de Octubre de 1991 Boletín Oficial, 15 de Abril de 1992Vigente, de alcance general Id SAIJ: LPO0008095).

También podemos decir que la ACHA (criadero de holando Argentinos), y la Comisión de Registro de Crías y Controles lecheros, son otros de los reguladores legales que tiene el sector tambero. (Decreto N° 688 1981)(Resolución 79/2022) (Boletín oficial 2022).

Otra ley que tiene que ser tenida en cuenta por La Tregua S.A. es la ley de sociedades comerciales 19550: La administración está a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores designados por la asamblea de accionistas o el consejo de vigilancia, en su caso.

En las sociedades anónimas del artículo 299, salvo en las previstas en el inciso 7), el directorio se integrará por lo menos con tres directores.

Si se faculta a la asamblea de accionistas para determinar el número de directores, el estatuto especificará el número mínimo y máximo permitido.”

Factores Sociales:

Lo que destaca a Argentina en cuanto a los demás países de América del sur, es que es el país con mayor capacidad de producción de alimentos, en los sectores de agricultura y ganadería, pero por malas políticas efectuadas, no es el mayor productor, pero cabe resaltar que si tiene capacidad y recursos para serlo.

Además de las malas decisiones políticas, y la incertidumbre de crecimiento histórica se le suma el aislamiento debido a la pandemia de Covid 19, lo que hizo que a la Argentina

se empobrezca aun mas y su crecimiento económico, social y cultural disminuya. Los índices de pobreza en Argentina son muy elevados, con un 37,3 % de la población, un nivel de indigencia del 8,2 % y 51,4% de pobreza infantil, (menores 14 años) donde 38,8% es pobre y no indigente y el 12,6% son indigentes. (todos estos datos son del segundo semestre de 2021, los últimos publicados por el Indec).

Argentina no tiene un plan estructural, ni económico, político ni social, lo cual su economía se basa en la informalidad, los índices son que 4 de cada 10 asalariados del sector privado no está registrado, son casi 5 millones, 42,4% de un total de 12.030.000 registrados.

Esto lleva a que aproximadamente 4 millones de jóvenes de 18 años tengan que recurrir a la Asignación Universal por hijo que consiste en una ayuda económica para los mismos.

Habiendo destacado todos estos datos, cabe decir que en el ámbito de nuestro país y analizando estos datos, no son alentadores para la inversión en el ámbito agropecuario, ya que año tras año, es más difícil que subsista un emprendimiento debido a la brecha social que hay en Argentina lo cual no se podrá generar nuevas fuentes de trabajo, mayor estabilidad económica en la sociedad, ni crecimiento económico para el país.

Factores Tecnológicos:

Argentina es un país que pese a las dificultades económica, políticas, y sociales, invierte mucho en tecnología ya que empresarios y en nuestro caso productores agropecuarios, no quieren quedarse obsoletos en materia de tecnología, para así llegar a mejores rendimientos productivos, reduciendo los costos y siendo más eficientes.

En el país, la tecnología llega, pero al productor se le hace muy difícil poder llegar a ella, ya que si no es mediante la adquisición de un crédito bancario, es imposible llegar a ella. Muchos bancos de Argentina tienen créditos para innovación en tecnología accesibles a pagar en cuotas mensuales o semestrales para el sector del agro y así llegar la misma.

Uno de las tantas tecnologías aplicables al agro es la siembra directa por parte de la agricultura, y en la parte láctea tampera, la robotización del tambo mediante un sistema de software, en donde la totalidad del tambo se desarrolla con chips en sus animales que toman datos estadísticos de los mismo y además todo el proceso de producción, se desarrolla mediante este mismo sistema de robotización.

Factores Ecológicos:

Para empezar, hoy en día el factor ecológico debe ser tenido muy en cuenta, ya que al conocerse las problemáticas ambientales que pueden causar las fábricas, o cada actividad económica con recursos naturales y que tengan desechos contaminantes, deben tener que analizar alternativas para combatir con esa problemática ambiental y así crear una atmosfera de trabajo sustentable, responsablemente y comprometido con el cuidado del medio ambiente.

Destacando la conciencia sobre el medio ambiente en la industria lechera, es un factor diferenciador y estratégico, el cual se observa un cambio conceptual, de mejoras responsables en la gestión ambiental del sector agropecuario.

Es por ello que surge el SGA Sistema de Gestión Ambiental, con el fin de establecer pautas de cuidado del medio ambiente sin perder la sustentabilidad productiva en cada actividad agropecuaria que se realice. (UNL NOTICIAS)

También podemos decir que uno de los principales problemáticas de la producción lechera es la cantidad de desechos compuestos por el excremento y orina de la vaca. Estas pueden contaminar el aire mediante su liberación de gases, el agua subterránea.

El excremento y la orina en la tierra es beneficiario ya que es un fertilizante orgánico muy completo, debido a su alto contenido de nitrógeno, pero cabe destaca que, el exceso de esto puede ser perjudicial para el suelo, ya que se concentra solo en el corral de las vacas.

Una solución y la más eficiente, tanto en costo y productividad, es la recolección de esta excremento y orina y mediante procesos químicos transformarlos en guano el cual es el fertilizante orgánico con alto contenido de nitrógeno y en materia orgánica, que se puede utilizar como fertilizante para una cosecha de maíz, soja, y trigo. (Compostandociencia)

Para concluir podemos decir que, es posible y viable ejercerlo por parte legales siempre y cuando sea con responsabilidad, consciente en la higiene y funcionamiento de la empresa para la producción lechera y el envasado del producto.

Por otra parte por el lado político y económico no es del todo alentador ya que las medidas que se toman frente a la producción lechera, ya que la leche en el país no tiene un precio acorde a lo internacional y además existen retenciones hacia la leche.

Así y todo se espera un cambio de gobierno el cual tome medidas justas con el sector agropecuario. Y por último como dijimos anteriormente, el tambo en general en Argentina no está 100% explotado, lo cual se puede agregar tecnología e innovación tanto en maquinaria como en genética, siempre y cuando el país cambia y tengan regulaciones claras para la proyección de nuevas inversiones, teniendo en cuenta las variables macroeconómicas, como lo hemos nombrado anteriormente, del 9% de retenciones a la leche, el PBI para el primer trimestre de 2022 exhibe un crecimiento de 6 % con respecto al periodo anterior. En la comparación interanual sobre el índice de precios al consumidor (IPC) se registró un incremento de 64% con respecto al periodo anterior. Y por último, la siguiente variable macroeconómica es muy importante ya que se observa un incremento del 3,7 % en el consumo per cápita en la República Argentina, lo cual es muy alentador para desarrollar el tambo e invertir en el mismo.

Análisis Micro entorno - Fuerzas de PORTER:

El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria. Cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. (HILL C.)

Poder de negociación con los proveedores:

En la parte de insumos para el tambo o agricultura, se pudo denotar que el 90% de los productos son importados, y el otro 10% es industria argentina pero es realizada con insumos importados.

En conclusión, es que, al haber muchos proveedores, la mayoría tienen los mismo precios por lo cual, al ser productos no diferenciados no es viable negociar el producto.

La única negociación posible es la compra de los insumos por lote, y ahí dan plazos de pago y descuento del 5% por cada lote comprado. En épocas de escasez de un insumo, el precio lo define la oferta y demanda.

Poder de negociación con los clientes:

Los clientes de la industria tampera, son empresas lácteas que manejan los precios de la leche y los plazos de los pagos a los tambos.

En Argentina hay empresas como La Serenísima, Punta de agua y La Paulina que son las más grandes y son quienes manejan el precio de la leche, por lo cual el poder de negociación es bajo.

Estas empresas compran la leche con precios que ellos manejan. La única técnica de diferenciación, es el plazo en el cual le pagan la leche al tambo, que varía de entre 35 y 55 días luego de la entrega de la misma.

Las otras empresas lácteas más chicas son tomadoras de precios de las más grandes, es por ello también, que el poder de negociación es muy bajo.

Además, el 80% de la leche si consume en el mercado interno, y el 20% restante de estas empresas elaboran leche en polvo (comoditi), exportándola.

El precio internacional de la leche cruda es de 0,40- 0,60 centavos de dólar aprox, lo cual en Argentina sería un precio de 140 pesos aprox y el precio que manejan estas empresas es de 45 a 55 pesos dependiendo varias condiciones de la leche cruda. La demanda de la leche es alta lo que siempre el productor tambero puede comercializar su producto sin inconvenientes, y al ser un alimento perecedero, no tiene capacidad de almacenado por lo cual se tiene que comercializar día a día con el precio que se maneje dicho día. (ver anexo 4)

Rivalidad entre competidores:

En el sector de producción tambera, se asemeja a una competencia perfecta ya que hay competencia libre entre los tambos, lo cual los principales competidores directos de La Tregua son tambos de su misma capacidad e infraestructura en las cercanías de sacanta. También podemos decir que el productor de leche, no tiene influencia en el precio ya que como dijimos anteriormente, los líderes de este sector y los que regulan los precios son las grandes empresas lácteas de Argentina como, Mastellone Hnos (La Serenisima), Saputo, ilolay entre otras, por ende todos los productores pueden comercializar su producción a un mismo precio lo que disminuye la rivalidad entre competidores de misma escala a niveles nulos. La estrategia de estas mega empresas lácteas es de crecimiento ya que buscan nuevos mercados para exportar sus productos, y también diversificando agregando otros tipos de productos más elaborados, a la lista de productos exportados. (solocampo.com.ar) (ver anexo 4)

Además en el sector tambero, hoy en día, hay menos productores que hace 20 años atrás, lo cual hablando del sector zonal, la mayoría de los tambos tienen una misma estructura y dependiendo el método de trabajo ya sea pastoril o encierre del ganado, es la cantidad de litros diarios que extraen. Por lo general todo estos se destacan como pequeños productores, y existe respeto y alto grado de cooperación y gentileza entre los mismos.

Amenazas de productos sustitutos:

Hoy en día la amenaza de nuevos productos sustitutos, para el sector productivo lechero es baja ya que todas las empresas lácteas de nuestro país, su principal insumo es la leche cruda, y no tienen un producto el cual pueda semejarse a la leche cruda, en cuanto a la producción de lácteos en general, como para sustituirla.

Si bien hoy en día, no se consume ni 1/10 de lo que se consume la leche cruda, la leche de almendras es uno de los productos sustitutos con más proyección a futuro, para asentarse como fuerte producto competidor de la leche cruda, ya que sus valores nutricionales son parecidos al de la leche cruda. (ver anexo 4)

Cabe mencionar que al haber un incremento de indicios de veganismo y vegetarianismo y con vistas a futuro de seguir aumentando, cada vez toma más fuerza esta alternativa, y así como otras leches vegetales, tales como leche de coco, avellanas, quinoa, alpiste, soja, cáñamo, avena etc. (medicalnewstoday)

Para finalizar, como dijimos anteriormente, hoy en día no hay un sustituto claro y fuerte para la leche cruda, pero con vistas al futuro esos posibles productos sustitutos, pueden ir tomando fuerza y competirle.

Amenazas de competidores entrantes:

Para empezar, podemos decir que las barreras de entrada para nuevos competidores, son de rigir por restricciones reales o normativas tomadas por los directivos provinciales y municipales, lo cual lleva a que no es sencillo cumplir con todas estas al ingresar.

Si bien la industria tambera es atractiva, es poco probable que nuevas empresas inviertan en el negocio tambero ya que debido a estas barreras en medidas políticas y la gran inversión en capital que existe, es muy riesgoso insertarse en el mercado.

Esto se puede reafirmar y justificar analizando que los índices desde 2015 no fueron alentadores en su crecimiento inter anual, y en 2016 hubo una caída de producción debido a los fenómenos climáticos.

Otro dato significativo es que en los últimos 20 años la producción, solo aumento un 3,2%, dato que nos da a entender que no hay mucha inversión tanto en tecnología, como en nuevos emprendedores que quieran arriesgar en el sector productivo tambero.

Por ultimo podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es baja, y que el sector necesita apostar más en innovaciones tecnológicas para luego poder ver el crecimiento en producción que es necesaria para el desarrollo de crecimiento en la actividad tambera.

CADENA DE VALOR

El análisis de cadena de valor, es un análisis interno que se destacan todas las funciones de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, servicios, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos, constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida (valor) de los productos por medio de la diferenciación.

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa le incorpore valor agregado a sus insumos, transformando el mismo en un producto valorado por los clientes y así crear mayor rentabilidad en el negocio. (Hill C. W., 2015)

Actividades Primarias

Investigación y desarrollo:

Para empezar en este apartado, se tienen que observar los procesos de producción y diseño del producto, lo cual podemos decir que La Tregua S.A., quiere destacarse sobre el resto, por su proceso de producción basado en la constante innovación tecnológica en la parte de ingeniería agronómica, ya que se contrata personal capacitado y apto para realizar la labor, con la mayor eficiencia para mayor rentabilidad.

Su constante avance en innovación, básicamente es llevada a cabo por contratación de profesionales jóvenes, que están más inmersos en el sistema de desarrollo tecnológico y así aplicar todos sus conocimientos en los procesos de producción de la empresa.

Algunos ejemplos, como lo describimos en la introducción, demuestran que la empresa está en constante innovación, aplicando nuevas tecnologías es el sistema dry-lot, que consiste básicamente en una cama de compuesto orgánicos para las vacas donde en él, se le da más comodidad a la vaca para que se estrese menos, en la época de celos y parición, y a su vez genera fertilizante orgánico con el excremento y orina de las vacas, lo cual reduce el impacto ambiental, y a su vez ese fertilizante puede ser repartido por un estercolero en los lotes que se van a sembrar con soja, maíz, y trigo. Resumiendo, este avance reduce el impacto ambiental, aumenta la fertilidad de los lotes a sembrar, y además se reducen costos de la compra de fertilizante. (inta.gob.ar)

Otro ejemplo de innovación es la siembra directa, ya que esta ayuda a mantener la humedad por más tiempo en la tierra debido a que existe mayor materia orgánica en los lotes y además de mantener la humedad, esa materia orgánica le incorpora nutrientes como el nitrógeno a la tierra. (inta.gob.ar)

Producción:

La empresa cuenta con viviendas para las familias que trabajan dentro de cada una de las unidades, maquinaria de punta, y con la mayor tecnología tanto para la siembra como para el tambo, como las ordeñadoras y enfriadores de leche etc.

En el caso de la producción lechera, y con la utilización de esta maquinaria, dietas de calidad y animales con buena genética para la producción, es lo que hace que se destaque el producto final.

En el caso de la agricultura, se implementan tecnología de última generación como es el precisión planting, que es un sistema en el cual se enfoca en el desarrollo de productos inteligentes que mejoran el plantado, la aplicación de líquidos y las operaciones de cosecha, lo que su producto final también es de calidad y teniendo un cuidado estricto de la tierra y sus procesos. (www.agco.com.ar)

El proceso de producción del tambo se basa en tener un equilibrio en relación vacas por hectárea para garantizar las distintas fases del cuidado y el ordeño de las vacas. En primer lugar las vacas son llevadas a la máquina de ordeño de dos veces por día, luego la leche es obtenida por medio de una sistema de tuberías en el cual desemboca en los enfriadores de leche para luego ser almacenado y comercializado.

Algo que cabe destacar es que todo este proceso tiene que ser responsablemente higiénico ya que mejora entre un 30 y 40 por ciento la calidad y producción de leche. (<https://circuitoproductivo.com/que-es-un-tambo-lechero/>)

Marketing y ventas:

La empresa para este apartado implemento la estrategia de marketing digital, contratando a un técnico en marketing el cual se encarga mediante publicaciones en redes sociales, diarios locales y radios, hacer más conocida a la empresa, para atraer a nuevos clientes, medir la satisfacción, fijar precios, y así tomar una posición dominante hacia sus competidores, lo cual hace de la empresa un modelo a seguir y que muchas compañías quieran comercializar con ella.

Servicio al cliente:

En la empresa La Tregua, podemos observar que el total de su producción es comercializada a cremac, lo cual esto muestra un grado de satisfacción y confianza en el negocio por parte de cremac y también por la tregua.

La empresa no solo se enfoca en captar a los clientes antes de consumir el producto sino también brindarles en óptimas condiciones ya sea la leche entre (2 a 7 °C) etc. A su vez cremac, manufactura esta leche en productos lácteos como dulce de leche, quesos, leche en polvo etc, para ser comercializados internamente y otra parte se exporta. (canvas La Tregua S.A.)

Actividades Secundarias:

Logística

Podemos decir que Grupo Meta tiene una misión y visión clara lo cual nos permite visualizar que desde la obtención de insumos a proveedores, por parte de La Tregua S.A., hasta la distribución de su producto, todo este proceso está organizado, premeditado para no improvisar sobre la marcha.

Cuenta con un sistema de lay out ya que tiene una correcta distribución de espacios, le da entrada y salida a sus productos (leche), pasando del ordeño/extracción de la leche,

hacia su almacenado, llevado a su temperatura óptima para que luego cremac venga con su transporte propio y pueda llevar leche de buena calidad. (kuzudecoletaje.es)

Cabe destacar que se encuentra en un espacio físico donde hay otros tambos allí, por lo tanto a la logística externa de la empresa que sería los camiones que transportan la leche del tambo hacia la fábrica de cremac, se le brinda buenos accesos con camiones de tierra en óptimas condiciones.

Gestión de recursos humanos:

La Tregua S.A. se destaca por tener a todos sus empleados y gente que trabaja tanto para el tambo como para la agricultura, con óptimas condiciones de vida, se les brinda una vivienda digna, y además del sueldo estipulado por la empresa, tiene premios e incentivos para así hacer que el empleado se sienta importante y a su vez se haga el trabajo con la mayor eficiencia posible.

La gente que trabaja en La Tregua está conformado por un grupo humano fijo de 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres con un rango etario de 18 a 55 años, con conocimientos y experiencia de los mayores que son transmitidas a los que ingresan en un ámbito de paz y armonía, con intenciones de trabajo y responsabilidad para el crecimiento de la empresa.

Sistemas de información:

Los sistemas de información son, en su mayor parte, sistemas electrónicos para administrar inventario, rastrear ventas, fijar el precio de productos, venderlos, manejar las preguntas de servicio al cliente, etc. Básicamente, estos sistemas son capaces de mejorar la eficiencia y eficacia en cada actividad económica que realice la empresa. (Hill C pag 84)

En este caso, las instalaciones de la La Tregua S.A. se encuentra ubicada en el campo, pero la administración y sistema de información se encuentra centralizado en oficinas junto a todo el Grupo Meta en Sacanta, por lo cual en este punto Grupo Meta tiene una buena organización y manejo de todas las unidades de negocios llevadas a cabo por un grupo de profesionales.

Infraestructura de la empresa:

(En La Tregua, por su parte, el responsable es José. Esta tiene dos áreas totalmente diferentes, el tambo y la agricultura, y cada subárea tiene un responsable, Diego en el tambo y Alexis en la agricultura. (ver anexo 2)

En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, tienen tres contadoras y una abogada donde sus oficinas se encuentran ubicadas en Sacanta no muy lejos del lugar físico donde se lleva a cabo la actividad de producción lechera y agricultura.

Con respecto a las características demográficas y psicográficas, en el plantel directivo se ubica la licenciada en Comercio Exterior, Paula, el administrador en agricultura, Juan Cruz, y el ingeniero agrónomo, José, que con mucha dedicación y responsabilidad contralanan, incentivan y comunican a cada trabajador de Grupo Meta a ser eficaces en su labor y llevar a la empresa y sus unidades de negocio a ser lo más rentable posible.

La parte física de La Tregua S.A. El plantel fijo tiene 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres con rango etario de 18 a 55 años. Cuenta con galpones para el almacenado de insumos, un galpón dedicado 100% al tambo para el ordeño de las vacas, y como destacamos anteriormente sus oficinas en Sacanta. (Canvas información de Grupo Meta).

ANALISIS DE MERCADO

Para empezar el mercado en el cual vamos a insertarnos va a ser en el mercado lácteo en Argentina, en el cual hay varias grandes empresas que manejan estos precios y no es fácil competirles de igual a igual. Es por ello que nuestro producto, sachet de leche, va ser en términos de precios más accesible para así ser un potencial competidor en las góndolas de los supermercados.

El precio mundial de la leche está muy lejos del precio en el cual se maneja la leche en el país, debido a que la disminución en exportaciones y la falta de claridad y apoyo hacia el sector agropecuario en general, y tambero específicamente, lo cual se puede decir que hoy en día al insertarse al mercado lácteo no es muy alentador, pero es por ello que ahí podemos ver una oportunidad para empezar un negocio chico y de bajos costos para realizar una leche de menor precio e ir insertándonos al mercado.

Otro aspecto a tener en cuenta para el desarrollo de la actividad es los vaivenes políticos y económicos que maneja Argentina, ya que el actual gobierno y gobiernos anteriores adoptan medidas a corto plazo y generan incertidumbre en el productor ya que no permite una planificación estructurada y sostenida para futuras inversiones, lo cual el productor va trabajando en el día a día.

Hablando del público al cual vamos a ser hincapié, al tipo o grupo que va dirigido este producto es la población de entre 18 a 70 años ya que abarca todo tipo de personas mayores que son las encargadas de realizar compras para la casa. En la actualidad el ministro Moroni firmó la norma 11/2022, que aprueba el aumento del SMVyM en tres tramos no acumulativos, para llegar a los \$57.900 en noviembre. (Argentina.gob 26 de agosto 2022)

Se puede decir que la población en general analiza mucho los precios y no tanto así la marca, sino que busca productos de calidad y accesibles.

En precisión en donde se ubica el sector de mercado el cual vamos a insertar nuestro producto, para empezar, será en las cercanías de Sacanta, el cual será comercializado en distintos supermercados de: Calchin, Luque, Villa del Rosario, Carrilobo, Pozo del molle, Trinchera, Las Varas, y como ciudad principal Las Varillas, donde allí si expondrá el producto en los principales mercados.

En 2021 el consumo de leche alcanzo los 188,88 litros de leche per cápita por año en Argentina, y se ve reflejado un incremento en el consumo, ya que en 2019 se logró un

consumo de 182 litros per cápita por año, lo cual este dato de suba del 3,7 del consumo per cápita por año, es alentador para nuestro proyecto, y la producción se mantuvo lo cual abra más demanda de leche en las góndolas de todos los supermercados de la Argentina, debido a que hay mayor consumo a igual producción generando mayor demanda. (telam 31 mayo 2022)

Con respecto a la estructura tampera, hoy en día se pueda visualizar el faltante de personal ya que es una actividad intensiva que se lleva a cabo los 365 días del año sin poder para el ciclo productivo. Por lo cual este es un aspecto en contra ya que además de la falta de personal, otro factor determinante es los costos fijos ya sea sueldos, más mantenimiento y gastos operativos son muy alto en comparación con el precio de litro de leche cruda, lo cual la ganancia para el productor es baja para semejante inversión, lo cual, agregando valor agregado a la leche cruda, ensachetandola, podrá obtener mayor redito económico.

Otro aspecto económico a tener en cuenta es que la empresa se encuentra inmersa trabajando con créditos de altas tasas de interés, y pocas opciones de nuevos créditos debido a que esta endeudada con estos, por ende, este aspecto es negativo para la inversión de la ensachetadora.

Al entrevistar al gerente general del Banco Nación de Coronel Moldes Sebastián Vescovi, hoy en día los créditos disponibles para el sector tampero, son muy accesibles con tasas de intereses accesibles con respecto a la inflación actual, además en el caso del tambo las cuotas son mensuales fijas y en pesos, que esto ayuda y promueve la inversión del sector.

Para cerrar con el análisis de mercado podemos decir que debido a todos lo conceptos que hemos desarrollado anteriormente, la actividad tampera necesita de estrategias claras y concisas para poder desarrollar sus futuras inversiones y generar mayor rentabilidad en el corto y largo plazo controlado costos fijos ya que son altos hoy en día para la empresa, y además tomando créditos accesibles para la economía de la empresa para así no poner en riesgo al patrimonio empresarial.

MARCO TEORICO

En este marco teórico del reporte de caso se desarrollarla principalmente el concepto de planeación estratégica, tratando cuestiones teóricas que nos llevara a comprender, mediante el punto de vista de diferentes autores, las herramientas de análisis a desarrollar. A continuación se llevara a cabo la estrategia corporativa, diversificación, y también la estrategia de negocio en liderazgo en costos.

La planeación estratégica permite definir la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, por lo que se considera fundamental para el crecimiento de una empresa, logrando mayor eficiencia, eficacia y efectividad, ya sea a corto, mediano, o largo plazo.

En el libro de administración estratégica (Hill C) se describe que el proceso formal de la planeación estratégica tiene cinco pasos principales.

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5) Implementar las estrategias.

Habiendo destacado lo que es y los pasos de la planeación estratégica, en primer lugar podemos decir que con la estrategia corporativa de crecimiento, integrado en donde según describe Charles Hill describe que se identifican oportunidades de crecimiento, generando y adquiriendo negocios relacionados con los negocios actuales, y en este caso dándole valor agregado al producto que ya se comercializa. con el cual se quiere insertar en nuevas mercados, mediante un proceso de manufactura mínimo, al producto primario. Esta estrategia se desarrolla para incrementar la rentabilidad de la unidad de negocio y así llevara a cabo todas la funciones de la cadena de valor, tal como lo dice Hill. (Hill C.)

El plan estratégico de diversificación, es de buena utilidad y beneficioso cuando existe una o varias oportunidades fuera del negocio actual, siempre y cuando esta

oportunidad sea fuerte y viable y la empresa tenga la mezcla correcta de fortalezas de negocios para alcanzar el éxito. (Kotler)

Luego siguen la estrategias genéricas de negocios, se caracteriza por el éxito de negocio creando un modelo de negocio que fideliza a los consumidores y tienen como fin competitivo, el crecimiento organizacional, aumentado su productividad y su rentabilidad.

Existen 3 factores predominantes para el desarrollo de esta estrategia, liderazgo en costos, participación en el mercado/ enfoque y diferenciación de la competencia. En primer lugar, se deben elegir un conjunto de estrategias de negocios que funcionen entre sí para optimizar el posicionamiento competitivo. Para ello la empresa necesita definir cuál será el segmento de clientes, ya sean sus necesidades, deseos de clientes, competencia distintivas, y como hacer para satisfacer esas necesidades o deseos de los clientes. (Hill C. 2015)

La estrategia de liderazgos general en costos se basa en reducir los costos de producción y distribución al mínimo para así ofrecer un producto de menor precio para los competidores, y así lograr la inserción del producto en el mercado. La estrategia de diferenciación de la competencia se basa en lograr un mayor desempeño en un área de satisfacción al cliente, o nicho en particular, y así lograr una valoración positiva del producto, para los clientes. Y por último, el enfoque o participación en el mercado, se basa en conocer al 100% un segmento del mercado y aplicar ambas estrategias para así incrementar la confianza y satisfacción de estos clientes. (Michel E. Porter, 2006)

Por ultimo las estrategias funcionales se define para mejorar, la eficacia de operaciones ya sea, administración de materiales, desarrollo de productos, servicio al cliente, y marketing, dentro de una empresa. Estas deben estar en sintonía con el enfoque competitivo y la estrategia general de acción de la empresa. La cual podemos describir que la estrategia de marketing funcional, consta en que son los planes que adopta cada área de la cadena de valor de la empresa para alinearse con la visión estratégica de la misma para cumplir con sus metas. En esta estrategia se consideran las cuatro grandes variables (Cuatro P del marketing.) Producto, precio, punto de venta, y promoción. (Hill C. 2015)

En nuestro análisis del macroentorno, utilizamos las herramienta PESTEL, la cual es un estudio de mercado que nos lleva a identificar la diferentes factores macro que pueden afectar a la empresa. Estos factores son Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Hill C. 2015)

Con la herramienta de las 5 fuerzas de PORTER, analizamos el microentorno de la empresa, lo cual nos permite analizar las competencias dentro de la industria y con esto, desarrollar la estrategia de negocio más adecuada para la empresa. (Porter 1979)

Y por último, la cadena de valor es una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente y así relajar la empresa y producto. En esta se identifican 9 actividades estratégicamente relevantes, cinco primarias y cuatro secundarias. (Kotler Keller 2012)

Para concluir, la planificación estratégica, utilizaremos los siguientes herramientas financieras, para la evaluación del proyecto, VAN la viabilidad, periodo de recupero de la inversión, y ROI para analizar el rendimiento de la empresa.

DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES

Habiendo descripto el análisis macro y microentorno de la empresa, cadena de valor y lo mencionado anteriormente en el marco teórico, podemos decir, que con la implementación de la estrategia de crecimiento a través de la integración y ampliando la unidad de negocio de la empresa comercializando y generando un nuevo negocio mediante un nuevo producto utilizando la leche como materia prima identificando nuevos clientes e insertándonos en n nuevos mercados.

Además teniendo en cuenta la estrategia genérica de negocio de crecimiento a través del liderazgo en costos se busca la reducción al mínimo de los costos de producción y distribución para poder disputar un lugar en el mercado con sus competidores. Aplicando estas dos estrategias de crecimiento, La Tregua S.A., podrá llevar a cabo la ampliación de la unidad de negocio tambora.

La importancia de la planificación estratégica es que brindara y hará frente a las políticas descriptas, poco alentadoras para el sector productivo de leche. También a los factores económicos actuales de la empresa, y a nivel nacional analizando fortalezas y oportunidades de negocios y sin dejar de lado las amenazas y debilidades para así validar la implementación de las estrategias de crecimiento. Todo esto para que la empresa tenga mayor rentabilidad, bajando costos fijos y así poder lograr sus objetivos.

El sector productivo agropecuario está siendo vulnerado y castigado por las políticas económicas que toma el gobierno nacional y provincial. Pese a todo, hoy en día, los precios se ven alterados por conflictos internacionales: la guerra entre Ucrania y Rusia y la gran sequía del sector norte y agro productivo de Estados Unidos, (Montana, Dakota del Norte y Sur, Idaho Wyoming entre otros) son muy positivos y a niveles históricos lo que Argentina como país, y productores podría aprovechar para su economía y así haber más inversiones y proyectos productivos rentables. Pese a esto, en Argentina hay mucha incertidumbre para invertir y producir, y no se especula un panorama agradable, estable y alentador a futuro por lo cual es una clara amenaza para la propuesta.

Siguiendo con lo expuesto, el haber menos leche exportada, esto reduce el precio interno, lo cual lleva que el precio de leche en góndola es muy cercano al precio de leche

vendido por el productor. Sumado a que un tambo tiene muy altos costos fijos, genera un margen diminuto de ganancias para semejante inversión y dinero en riesgo que se invierte.

En el caso de La Tregua S.A., se puede decir que dentro de la empresa hay mucha tecnología por explotar, pero debido a la situación económica desfavorable en nuestro país, es inviable poder aplicar tecnología de primera en el tambo. Por ende podemos decir que la ampliación en tecnología para La Tregua tendría que ser no muy costosa, para no arriesgar todo su patrimonio, y así poder pagar los créditos que se otorgan en los diferentes bancos de Argentina.

Por otra parte, analizando la cadena de valor, La Tregua S.A. tiene en claro como comercializar su producto, pero solo con la empresa láctea CREMAC. La misma tiene conocimiento de sus competidores a nivel tambero, como así también el procesos de producción de leche.

La gestión productiva de La Tregua está bien gestionada en el ámbito humano y de producción pero no así en el ámbito económico y de mercado ya que es allí donde la empresa tiene varios créditos tomados y por pagar y además en el ámbito de mercado, esta solo tiene un único cliente, que de otro modo podría comercializar su leche buscando nuevos clientes e insertándose en nuevos mercados, ya que las normas de higiene, en la parte legal, la empresa se encuentra optima, la confianza con proveedores es buena, y sus entregas como así también pagos se dan en tiempo y forma, la calidad de la leche es muy buena ya que las normas de higiene son muy estrictas internamente en la empresa y es por ello que solo le faltaría un estudio de mercado regional que se le pueda aplicar tecnología para agregar valor a su producto primario, la leche, e insertarse en nuevos mercados regionales.

Hoy en día el consumo de leche en Argentina ha ido de 182 litros per cápita en 2019 a 188 litros per cápita en 2021 lo cual se ve reflejado un incremento en el consumo de leche del 3,7 % entre 2019 y 2021. Esto acompañado de buenas políticas, disminuyendo la retenciones del 9%, viendo el crecimiento del 6 % del PBI, son oportunidades que se le presenta a La Tregua para desarrollar más tecnología en el tambo y así ser aún más rentable.

Esta oportunidad es beneficiosa para La Tregua, ya que, ensachado la leche y vendiéndola en góndolas a un menor precio de la grandes lácteas de Argentina, hoy en día es accesible ya que la el panorama en la sociedad Argentina se ve afectado con sueldos más bajos de los últimos 20 años y la gente toma mucho en cuenta en el precio – calidad.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

PROPUESTA

Primero en principal, se propone la inserción en nuevos mercados, basados en incorporar valor agregado al producto principal para así buscar y comercializar en nuevos mercados. En segundo lugar, se busca mediante la estrategia de integración vertical, la inserción a nuevos canales de comercialización y una vez ya en el mercados, se busca mediante la estrategia de liderazgos genéricos en costos, darle al consumidor una alternativa de producto de calidad a un menor precio que las grandes empresas lácteas. Estas propuestas van de la mano con la misión, visión y propósito de la empresa, lo cual se podrá desarrollar sin ningún tipo de problema.

Objetivo General

Aumentar entre un 5% y 10 % la rentabilidad de La tregua SA en los corrientes tres años, mediante el aporte de valor agregado al producto principal, creciendo de manera integrada, y liderando en costos. Se llevara a cabo hasta(diciembre 2025) tomando en cuenta el ejercicio del año 2020, y el proyecto con fecha de inicio en diciembre de 2022.

Justificación: Luego de realizar el análisis interno y externo sobre la empresa La Tregua SA, y analizando el mercado y situación actual en Argentina, pudimos ver que la empresa tiene la posibilidad de agregar valor agregado a su producto principal, la leche, y así aumentar su rentabilidad en el sector tambero de un 6 % en el periodo de 3 años. Se agregara capital físico mediante maquinaria para la realización del proyecto, accediendo a un crédito bancario, y además se lograra comercializar este producto con nuevos clientes.

Objetivos especificos

- 1) Lograr comercializar el 50 % (3000 lts) de la producción de leche, mediante sachet durante los 3 años de la duración del proyecto, para así darle valor agregado a la leche, y aumentar ingresos para la empresa..

Justificación: Se comprarán 3 máquinas ensachadoras, la cual su capacidad productiva de cada máquina es de 42 sachet de leche por hora, logrando producir 1000 sachet de leche por día aproximadamente, tercerizando el transporte y comercializándolo con nuevos clientes.

En el primer año se espera comercializar el 80 % de los 3000 lts, ósea (2400 lts), que irá aumentando a medida de que los clientes confíen y compren el producto.

En el segundo año se buscare aumentar un 20% más la comercialización del producto, para así llegar a el 100 % de los lts estipulados para la venta, (3000 lts), lográndolo mediante una campaña de marketing regional, así creando el recupero de inversión, y además aumentando la rentabilidad un 5% a 10%.

- 2) En el tercer año al seguir con la comercialización del producto, pero ya habiendo pagado la maquinaria específica, se eliminara un costo importante, decantando en mayores ganancias. Así, se mejorara la capacitación de los empleados para el uso y mantenimiento de la nueva maquinaria optimizando un 10 %, más los recursos de la empresa y reduciendo costos.

Justificación: Para este objetivo se necesitara técnicos para capacitar a personal a cargo de la maquinaria, ya sea para mantenimiento, como así también para el uso de la máquina, pudiendo optimizar los recursos necesarios para la elaboración del producto y así bajar costos de la empresa. El primer costo es el de mantenimiento correctivo, ya que consiste en que cuando se rompe la máquina, no solo es el costo de reparar, sino también el costo de tener la máquina sin producir, lo cual esto ayudara a que una vez capacitados los empleados, ellos mismos podrán reparar la máquina sin perder tiempo en que venga un técnico. Y otro costo será el de preventivo, que se hará semestralmente, cambiando la resistencia del sellador de la máquina, con el propio personal una vez capacitado, y así se reducirán aún más los costos de mantenimiento. Por último, ya que esta máquina trabaja con insumos, como los sachet y la leche, realizando estos buenos mantenimientos y capacitaciones, se lograra reducir y optimizar estos dos recursos fundamentales para la elaboración del producto.

- 3) Alcanzar un nivel de satisfacción de los consumidores en un 80% para los próximos 3 años de duración del proyecto, y así lograr la inserción en el nuevo mercado.

Justificación: Este análisis comenzara una vez lanzado el producto al mercado, el cual se realizaran encuestas a los consumidores del producto en las localidades el cual es comercializado, que servirán para ir mejorando la relación costo-calidad del producto. Para mejorar el producto, se aplicara mejoras en el área de higiene, contratando un técnico mensualmente. Además se utilizaran insumos reutilizables, como sachets, para mejorar la imagen de la empresa, y se seguirá con la publicidad del producto, en las distintas localidades donde este se comercializa.

Alcance geográfico: Esta propuesta tendrá aplicación regionalmente, en supermercados en pueblos y ciudades cerca de Sacanta. (Calchin, Luque, Villa del Rosario, Carrilobo, Pozo del molle, Trinchera, Las Varas, y como ciudad principal Las Varillas) Ruta completa 100 km aprox.

Alcance temporal: La propuesta tendrá una duración proyectada de 2 años, comprendido entre diciembre 2022 y diciembre 2024.

A continuación se realizaran los respectivos planes de acción para cada objetivo específico, en donde se destacaran las actividades que se realizaran.

Plan Implementación 1:

En este primer plan de acción se determinara, el proceso de inserción y comercialización del producto, en el mercado, y se detallara las actividades necesarias para el desarrollo de la estrategia de integración, la cual tiene como finalidad un mayor control de su producción para así poder aumentar su poder de negociación insertándose en nuevos mercados y a su vez negociando con proveedores, distribuidores y competidores. Este plan abarca desde el inicio y planificación de la propuesta, como así también su comercialización, campaña de marketing y tercerización de la distribución a los diferentes puntos de venta del producto.

Descripción	Desde	Hasta	RRHH Responsable	RRHH Area	Terciarización	Físico	Económico	observaciones
Adquirir 3 maquinas ensachetadoras	15/11/2022	1/12/2022	Jefe Finanzas	Administración	-	Sala de reuniones de la empresa	\$4.788.186 con IVA incluido	Ver anexo 6
Campaña de marketing regional.	15/11/2022	30/12/2025	Tecnico Marketing	Comercialización	Consultora marketing, Radios regionales Diarios regionales	Sala de reuniones, computadora, instrumento de diseños para publicidad	\$100000 Con IVA incluido	Ver anexo 9
Terciarización de la distribución del producto	1/12/2022	30/12/2025	Jefe administracion y Equipo Comercilización	Administración y comercialización	Transporte local, contratado mensualmente	Camión	Ruta completa \$600000 mensuales	\$ 256000 por mes \$3.072.000 por año anexo 7 y 8

Comercialización 80% de la producción estipulada. (2400 lts)	1/12/2022	30/12/2023	Jefe administración Equipo comercialización y Jefe mantenimiento	Comercialización y Administración Mantenimiento	-	Maquina ensachetadora Vacas y tambo general		
Comercialización 100% de la producción estipulada. (3000 lts)	1/12/2023	30/12/2025	Jefe administración Equipo comercialización y Jefe mantenimiento	Comercialización Administración mantenimiento	-	Maquina ensachetadora Vacas y tambo general		
Control de stock e insumos.	1/12/2022	30/12/2025	Jefe Administración	Administración	-	Oficinas Sacanta, computadora (excel) Vehiculo	Total \$30000 anual	

Plan Implementación 2

Para el segundo plan de acción se determinara, el proceso de optimización de recursos de la empresa y capacitación del personal designado para el uso y mantenimiento de la maquinaria, donde se llevara a cabo la estrategia genérica de liderazgos en costos. En este punto podemos decir que es indispensable, que el personal sepa el manejo y eso de esta maquinaria como así también su mantenimiento, para reducir costos de mantenimiento y optimizar recursos, que como resultado se obtendrá la reducción de costos de insumos.

Descripción	Desde	Hasta	RRHH Responsable	RRHH Área	Tercerización	Físico	Económico	Observaciones
-------------	-------	-------	------------------	-----------	---------------	--------	-----------	---------------

Contratación de personal	1/12/2022	30/12/2025	Equipo Comercialización	Comercialización			\$4320000	
Investigación sobre capacitaciones	15/11/2022	1/12/2022	Jefe Administración	Administración	-	Sala reuniones, oficinas	\$30000	
Informar al personal, sobre las capacitaciones	20/11/2022	30/11/2022	Jefe administración	Administración	-	Sala de reuniones Instrumentos para muestra (computadora)	\$30000	
Contratación de técnicos para la capacitación	1/12/2022	1/2/2023	Equipo comercialización	Comercialización	-	Sala de reuniones, Beaticos para técnicos.	\$50000 por los dos meses de capacitación	Sera un técnico especializado
Presupuesto y compra de resistencia para mantenimiento de ensachetadora	1/12/2022	30/12/2022	Jefe administración	Administración	-	Oficinas, computadora, teléfono, vehículo.	Costo administrativo: \$5000 + costo de mantenimiento \$20000	Ver anexo 6
Presupuesto y compra de satchet para máquina ensachetadora	15/11/2022	30/11/2022	Jefe Finanzas	Administración	-	Oficinas, computadora, teléfono, vehículo.	Costo administrativo: \$5000 + costo de	Ver anexo 6

							90000 sachet x \$10= \$10.800.0 00mensual	
Evaluación de resultados mediante controles y ajustes semestrales	1/12/2022	1/12/2025	Jefe finanzas y Administración y Equipo comercialización	Administración y comercialización	-	Oficinas, computadoras (excel)	\$30000 anuales	

Plan Implementación 3:

Para el tercer plan de acción se busca crear una cartera de clientes conformes con el producto brindado, para que estos a lo largo de la duración del proyecto vayan aumentando su satisfacción y recomienden este producto a futuros clientes. Para ello se utilizara la estrategia de marketing funcional que consiste en que cada área de la cadena de valor de la empresa, se alineen a la visión estratégica de la empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos.

La implementación de esta estrategia, implica considerar las 4 grandes variables controlables de una empresa. Producto, precio, punto de venta, y promoción, la cual cubriendo estas cuatro variables, se espera que la empresa tenga una ventaja competitiva positiva.

Descipcion	Desde	Hasta	RRHH responsable	RRHH Area	R. Físicos	Terciarización	R. Económicos	Observaciones
Establecer objetivos anuales	1/12/22	30/12/2025	Jefe de Administración	Administración	Oficina Computadora	no	-	

Establecer actuales y futuros consumidores	1/1/2023	30/12/2025	Equipo de comercialización	Administración y comercialización	Oficina computadora	no	-	
Establecer plan de marketing funcional. (4 P de marketing)	1/12/2022	30/12/2022	Equipo comercialización junto a técnico en Marketing	Administración y comercialización	Oficina computadora	no	-	
Establecer canales de publicidad	1/1/2023	1/4/2023	Tecnico de Marketing	Administración y comercialización	Oficina computadora	no	-	Radios regionales Diarios regionales
Crear contenido para la publicidad	1/1/2023	30/12/2025	Jefe Administración	Administración	-	Si, la radio y diarios crean el contenido	\$50000 Radio \$50000 Diarios	La empresa paga la publicidad + servicio de creación de contenido Ver anexo 9
Realizar las encuestas hacia consumidores del producto	1/1/2023	30/12/2024	Equipo comercialización	Comercialización	Oficina Computadora Folletos	-	-	Se harán encuestas enviadas por wpp y también folletos a completar en

								los distintos puntos de venta del producto
Con las encuestas, realizar una autoevaluación para mejoramiento de producto	30/12/2024	30/12/2025	Administración y Comercialización	Jefe de administración y equipo de comercialización	Oficina computadora	-	-	

PRESUPUESTOS

Plan Acción 1

Concepto	Importe
Cuota 1 a 12 de compra de maquinaria	\$ 2410953
Campaña marketing	\$100000
Costo distribución	\$ 256000 por mes \$3.072.000 por año
Control de stock e insumos	\$ 30000
Total	\$ 2600953

Plan Acción 2

Concepto	Importe
Contratación personal	\$ 4320000
Investigación para contratar capacitación	\$ 30000
Capacitaciones de técnicos a personal	\$ 30000
Mantenimiento maquinaria	\$ 20000

Compra insumos	\$ 10800000
Evaluación de resultados	\$ 30000
Total	\$ 15230000

Plan Acción 3

Concepto	Importe
Creación de contenido para publicidad	\$20000

PRESUPUESTOS DE LA INVERSIÓN.

Principalmente, como se describió anteriormente en los planes de acción, objetivos y propuesta, la meta principal de este proyecto es realizar un inversión de bajo capital inicial para el proyecto, reduciendo costos y gastos, y no arriesgar demasiado, ya que como pudimos denotar en los ámbitos políticos y sociales de nuestro país, no es momento de arriesgar demasiado. Es por ello que se lograra comercializar la mitad de producción, 3000 lts diarios. El tambo genera 6000 lts diarios, por lo cual se buscó mantener el mercado existente, (la comercialización con cremac de leche cruda 3000 lts diarios) y además con los restantes 3000 lts insertarnos en nuevos mercados para aumentar los ingresos de la unidad de negocio del tambo.

El proyecto tiene una duración de 3 años, teniendo como fecha de inicio el 01/12/2022, donde se buscara mediante el ensachetado de la leche, darle valor agregado al producto, buscar nuevos mercados e insertarse mediante campaña de marketing y publicidad.

Para esto se tendrá que adquirir maquinaria específica (3 ensahcetadoras), \$4.788.186 con IVA incluido, contratar personal a cargo de estas máquinas (3 operarios) \$4320000, lo cual este costo en particular tendrá una variación de año a año debido a la inflación, y los cuales durante dos meses (500000) necesitaran capacitación de técnicos, para el uso y mantenimiento de estas máquinas, y así ser más eficientes en la utilización de recursos y achicar costos de mantenimiento y reducción de gastos en insumos.

Por otro lado se tratara de llegar a la satisfacción de los clientes mediante la publicidad del producto en radios y diarios regionales, y en cada punto de venta se dejaran

folletos para que sean completados para realizar una autoevaluación del producto para mejorarlos y satisfacer más clientes. Para esto se destinarán \$20000 para la creación de contenido y \$100000 para todos los años de publicidad, que lo pagaremos en el primer año de proyecto.

Los costos fijos de la empresa estarán destacados como la energía eléctrica, personal, mantenimiento de maquinaria y campaña de marketing, lo cual para el primer año se destinarán \$4.466.353,60 que estos se van a ir actualizando con la inflación correspondiente de cada año.

Los costos variables estarán compuestos por el producto principal la leche, los sachet para envasar la leche, y los costos de distribución que varían del primer año hacia los siguientes dos años. Para el primer estos costos variables serán de \$28.992.000.00. Al igual que los costos fijos, estos se verán afectados con la inflación de cada año.

El costo por cada litro de leche cruda es de 38 pesos (tambo Don Emilio flia Luna), lo cual teniendo en cuenta nuestra estrategia de liderazgo en costos, y también los precios de las distintas leches de las competencias, (entre \$200-\$310\$), llegamos a la onclucion que nuestro precio de venta va a ser \$155 para el año 2023, lo cual establece un margen de ganancias del 75,5%, comparando precio de venta de un litro de leche con costo de un litro de leche cruda. Estos precios irán variando dependiendo la inflación de cada año que dura el proyecto.

ANÁLISIS FINANCIERO

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Inversión a realizar	-\$ 99.666.336,80
Flujo del período 2023	\$ 66.600.608,88
Flujo del período 2024	\$ 127.382.215,00
Flujo del periodo 2025	\$ 210.817.565,82
VAN	158.981.522
TIR	91%

ROI	
Beneficios	579.653.190
Costos	209.058.499
ROI	177%

Fuente: Elaboración propia. Tabla (miles de pesos):

VAN: El Valor Actual Neto es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. El VAN es igual al desembolso de la inversión inicial más el valor actual de los flujos futuros del proyecto. Si la VAN es positivo indica que el proyecto es viable ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial, y si es negativo, el proyecto no es viable. (www.eleconomista.es)

En este caso podemos visualizar que la VAN del proyecto es positiva lo cual significa que obtiene el rendimiento mínimo deseado, el proyecto recupera la inversión inicial, y por último se puede ver el excedente de 158.981.522 pesos a valor actual.

TIR: La Tasa Interna de Retorno, determina la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. En conclusión es el porcentaje de beneficio o pérdida que se puede obtener de la inversión. (economia3.com)

En este caso podemos ver que la TIR del proyecto supera la tasa de referencia Leliq lo cual significa que, el proyecto es viable recuperando la inversión y obteniendo un excedente. Por último cada peso que se invierte en este proyecto tiene un retorno del 91%.

ROI: mide la rentabilidad de un proyecto. Tiene como objetivo calcular el porcentaje de ganancias que se espera de una inversión en comparación con el capital inicial invertido. En este caso podemos decir que el proyecto es rentable ya que el ROI arroja un porcentaje de

177% lo cual es mayor a 100% por ende se puede decir que el proyecto de inversión es aceptable.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: La Tregua S.A					
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS					
Incluye ...	\$50.494.093,11	\$100.584.233,48	\$193.121.728,28	\$319.616.460,31	\$528.965.241,81
Plan de acción 1-2-3	\$0,00	\$0,00	\$89.280.000,00	\$184.698.000,00	\$305.675.190,00
TOTAL DE INGRESOS	\$50.494.093,11	\$100.584.233,48	\$282.401.728,28	\$504.314.460,31	\$834.640.431,81
EGRESOS					
Gastos de Comercialización	\$30.383.830,00	\$60.524.589,36	\$116.207.211,57	\$192.322.935,16	\$318.294.457,68
Gastos Administrativos	\$7.886.673,76	\$15.710.254,12	\$30.163.687,91	\$49.920.903,50	\$82.619.095,29
Otros Egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Plan de acción 1-2-3		\$0,00	\$33.568.353,60	\$66.097.983,20	\$109.392.162,20
TOTAL DE EGRESOS	\$38.270.503,76	\$76.234.843,48	\$179.939.253,09	\$308.341.821,85	\$510.305.715,16
UTILIDAD BRUTA- utilidad neta	\$12.223.589,36	\$24.349.390,00	\$102.462.475,20	\$195.972.638,46	\$324.334.716,65
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$2.406.262,00	\$8.522.286,50	\$35.861.866,32	\$68.590.423,46	\$113.517.150,83
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$9.817.327,36	\$15.827.103,50	\$66.600.608,88	\$127.382.215,00	\$210.817.565,82

Premisas Generales
Tanto ingresos como egresos se ajustan por el coeficiente de inflación. (REM)
Se toma el balance 2020 de La Tregua S.A.
Tanto costos como ingresos incluyen IVA
El proyecto se financia con recursos propios

Premisas de Planes de Acción
Los tres planes de acción, se suman tanto en los ingresos como egresos

Como podemos denotar los costos de marketing, personal, maquinaria adquirida, mantenimiento de maquinaria, insumos, capacitaciones y distribución, están sumados en la misma fila, en los egresos, esto significa que tanto los egresos como ingresos de los planes de acción están sumados los tres juntos. Por otra parte en los ingresos realizamos el mismo procedimiento. Por último, otro índice que pudimos obtener, es el índice de rentabilidad del último balance, presentado en canvas, (2020), comparado con la rentabilidad del año 2025, y nos da un resultado positivo obteniendo 6% más de rentabilidad a comparación del año 2020.

Rentabilidad 2020	19,44%
Rentabilidad 2025	25,26%
Diferencia 25 - 21	5,82%

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Habiendo realizado análisis interno, externo y de mercado, podemos decir que, si bien la industria lechera, hoy en día sufre no es tan fuerte y confiable como algunos años atrás, mediante la tecnología actual, se puede aplicar para que este sector sea más productivo, insertándose en nuevos mercados, con nuevos competidores y dándole valor agregado a su producción primaria.

Es por ello que mediante este proyecto de inversión, se le presenta a la empresa una oportunidad de negocio, el cual implica darle valor agregado a la leche, mediante la adquisición de tecnología para la producción, para así penetrar en nuevos mercados y obtener mayor rendimiento económico (ingresos).

Para La Tregua S.A., se puede decir que a diferencia de las otras unidades de negocio de Grupo Meta, esta no fue afectada por la pandemia (Covid 19), lo cual esta apta para llevar adelante el plan estratégico, y objetivos propuestos en este proyecto. A su vez se le brinda un plan de implementación para llevar a cabo todo el proceso, y por ultimo esto está avalado mediante un análisis financiero el cual se puede visualizar tanto como los diferentes índices VAN Y TIR como el ROI, arrojan resultados positivos sobre la inversión, el cual se cumple el objetivo general del proyecto, y se llega a que la empresa será un 6% más rentable que el 2020.

En cuanto a las recomendaciones que haríamos para la empresa es que para solventar esta inversión, hemos hecho una consulta con el gerente del banco Nación para la adquisición de un crédito bancario preferencial para el sector tambero y poder acceder más fácilmente a la maquinaria específica para la producción de sachet de leche pasteurizada, y que como lo describimos en el proyecto, esta inversión la haga con la mitad de su producción, para no perder clientes y mercados ya consagrados como lo es la comercialización con CREMAC, cuidando su patrimonio y sus fuentes de ingresos principales. Por ultimo podemos decir que no deje de tener en cuenta posibles alianzas con empresas lácteas para futuros nuevos productos y la inserción de nuevos mercados.

REFERENCIAS

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/192189/plan-casamiquela-6-proyectos-claves-comienzo-tomar-forma-estrategia-gobierno-lecheria>
<https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_223DB97C9F39.pdf

http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-cordoba-8095-ley_fiscalizacion_industria_lechera.htm

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjK3ryq19_5AhXes5UCHRSrBS8QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.boletinoficial.gob.ar%2F&usg=AOvVaw3dOwUtyunW6gEZSGgDqYqI

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
<https://www.perfil.com/noticias/economia/mientras-en-2010-con-500-se-compran-179-sachets-de-leche-hoy- apenas-se-compran-19.phtml>
https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/destacan_la_importancia_de_la_gesti3n_ambiental_en_los_tambos#.YxX4wS-xBsE

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiWn9KImID6AhV0lZUCHTIICagQFnoECAYQAw&url=http%3A%2F%2Fwww.compostandociencia.com%2F2019%2F08%2Fmateriales-para-compostar-estiercol-de-vaca%2F&usg=AOvVaw2q-L1d4Euj_XwKgrY5ZDKp

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv9-GjqoD6AhWOqZUCHTpvAxoQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.medicalnewstoday.com%2Farticles%2Fes%2Fcual-es-la-mejor-leche&usg=AOvVaw3a1RW1epcpUylc2KR0LcU3>

https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-siembra_directa_2011.pdf

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_evaluacion_de_distintos_sistemas_lecheros_intensivos.pdf

<https://www.agco.com.ar/brands/precision-planting.html>

<https://kuzudecoletaje.es/principios-de-la-distribucion-en-planta-layout/>

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjAyaHksaP6AhVWg5UCHQCiA70QFnoECAUQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.argentina.gob.ar%2Fnoticias%2Fel-ministerio-de-trabajo-oficializo-la-subadel-salario-minimo&usg=AOvVaw2_PgucXUqJitHFfLbfqb5H

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiL->

[PHmtKP6AhVVp5UCHWIMAHcQFnoECAIQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.telam.com.ar%2Fnotas%2F202205%2F594170-lacteos-consumo-per-capita.html&usg=AOvVaw2vPS0phqKidNpXmyNZ2H7I](https://www.telam.com.ar/notas/202205/2594170-lacteos-consumo-per-capita.html&usg=AOvVaw2vPS0phqKidNpXmyNZ2H7I)
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjV_IWq_6j6AhUIq5UCHaYLCOAQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.concur.com.mx%2Fnews-center%2Fplaneacion-estrategica-mx&usg=AOvVaw3Q8OK7Va6S6rANrZRiBmjZ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwieweqs-aj6AhUlpZUCHaRzCkoQFnoECACQAQ&url=http%3A%2F%2Fsolocampo.com.ar%2Findex%2Fflas-estrategias-de-la-serenisima-para-crecer%2F&usg=AOvVaw0RrpIfGzMKdWcDkflGXhIE)
<https://facs.ort.edu.uy/blog/estrategias-de-marketing>
<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/riesgo-del-van>
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220930%20Resultados%20web.pdf>)
<https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>

BIBLIOGRAFÍA

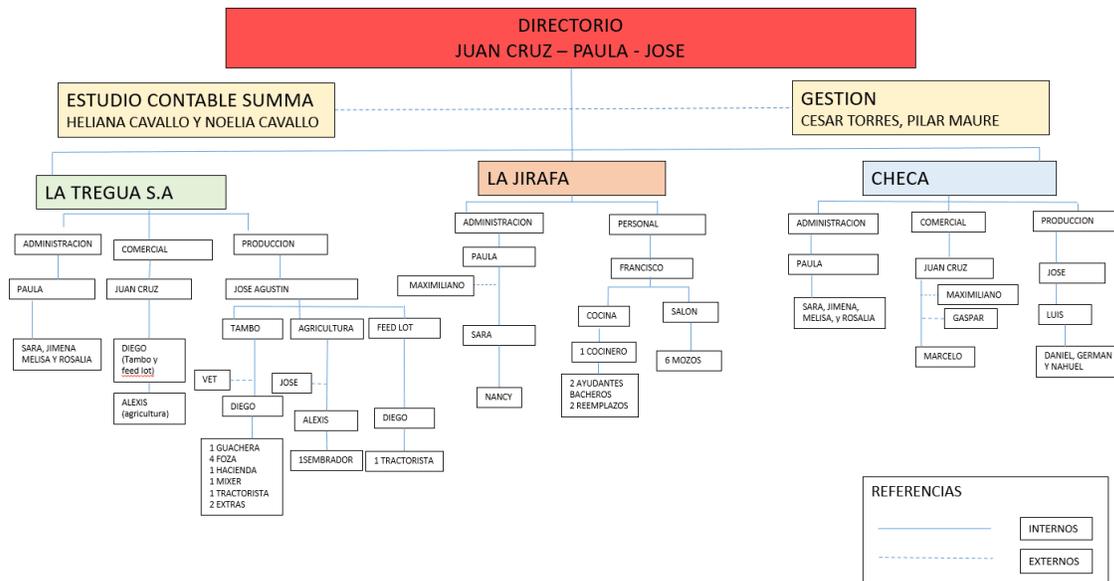
- Porter, M (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental
- Kotler, P. y Keller K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson
- Hill, P. Jones, G. (2011). Administración estratégica Un enfoque integral

ANEXOS

Anexo 1:

Ranking	Período 2019 - 2020	Período 2020 - 2021
1	Mastellone Hnos. SA - La Serenísima	Mastellone Hnos. SA - La Serenísima
2	Saputo	Saputo
3	Williner - Ilolay	Williner - Ilolay
4	Nestlé	Noal SA
5	Noal SA	Nestlé
6	Verónica	Verónica
7	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar
8	Milkaut - Savencia Argentina	Adecoagro
9	Adecoagro	Milkaut - Savencia Argentina
10	Corlasa - Grupo Gloria	Corlasa - Grupo Gloria
11	La Sibila	SanCor Coops. Udas. Ltda.
12	SanCor Coops. Udas. Ltda.	La Sibila
13	Danone	Manfrey Cooperativa de Tamberos
14	Manfrey Cooperativa de Tamberos	Danone
15	Sobrero y Cagnolo SA	Sobrero y Cagnolo SA
16	Lácteos Vacalín - Rodriguez e Hijos SA	Ramolac - Peiretti y Otros
17	La Ramada	La Ramada
18	Ramolac - Peiretti y Otros	Lácteos Vacalín - Rodriguez e Hijos SA
19	Alimentos Refrigerados SA	Fabrica de Alimentos Santa Clara
20	La Lácteo	La Lácteo
21	Fabrica de Alimentos Santa Clara	Cooperativa Arroyo Cabral
22	Cooperativa Arroyo Cabral	Tonutti
23	Tonutti	Pampa Cheese SA
24	Pampa Cheese SA	La Vareense SRL
25	La Vareense SRL	Sin dato: Alimentos Refrigerados SA

Anexo 2:



Anexo 3:

Encuesta Pablo Sanz dueño de supermercados mayoristas SANZ.

Yo- ¿Cuál es el precio de un litro de leche en las distintas marcas que ustedes manejan ?

Sanz- El precio de la leche es de

1. Leche La Serenisima 1 lt \$310
2. Leche Sancor 1 lt \$268
3. Leche Tregar 1 lt \$230

Yo- ¿ Qué tipo de leche es la de estos precios?

Sanz- ¿Esta leche es entera, además de su proceso de pasteurización?

Yo- ¿ Qué precio usted me recomienda para insertarme en el mercado y competir con estas marcas ya consagradas?

Sanz- Usted ya que lo que busca es la inserción al mercado, y al tener menos costos de producción, debería penetrar mediante el precio del, lo cual mi recomendación es poner un precio que varíe entre un 70% y 80 % menos que los de las marcas consagradas, y un precio aproximado de \$145 a \$165.

Anexo 4: Establecimiento Don Emilio de Rubén Alejandro Luna. Dedicado a la producción lechera.

Yo- ¿ Como se maneja el precio de la leche cruda en Argentina?

Luna- El precio lo manejan 3 empresa que predominan el mercado y se reparte la producción, Ellas son Matellones hnos (La serenísima), Punta del Agua, y La paulina, el resto de las empresas lácteas son tomadoras de precios.

Yo- ¿ Y Como se dividen los consumos tanto interno como externo en Argentina?

Luna- Entre el 75% y 80% de la producción de leche se destina al consumo interno, y el restante va al mercado internacional.

Yo- ¿ Al mercado internacional, que tipo de leche se exporta ?

Luna- Se exporta leche en polvo, que es un comoditie, y justamente en marzo de 2022 llego al récord histórico que valía 6000 dólares la tonelada. Hoy en día (septiembre 2022) ronda entre los 4000 y 4500 dólares la tonelada.

Yo- ¿ Que nos recomendaría usted, para poder insertarnos al mercado de la venta de leche, y competir con las marcas ya consolidadas?

Luna- Lo que yo le recomendaría es que, hoy en dia el precio de la leche está bajo a comparación de los precios internacionales de la leche góndola que ronda entre los 0,70 0,80 centavos de dólar debido a que el gobierno dicto el congelamiento de los precios, a su vez el gobierno exige a las grandes marcas, una leche más barata y es ahí donde las grandes empresas no pueden realizar ese tipo de leche ya que los costos fijos y de producción lo tienen por eso su leche tiene un precio y no realizan una de menor valor. Es ahí donde se puede visualizar el déficit de la cuestión y en donde creo que usted puede penetrar, ya que puede realizar una leche de calidad, a un menor precio debido a que sus costos serán menores a los de estas empresas lácteas, y allí insertarse al mercado.

Yo- ¿Cuáles son los productos que pueden sustituir a la leche animal?

Luna- Todas las de origen vegetal como por ejemplo la leche de almendras, ya que se especula que el veganismo a lo largo de los años se va ser más frecuente en la población, por lo cual las grandes empresas están desarrollando estas leches sustitutas.

Anexo 5: Entrevista Gerente general Banco Nación de Coronel Moldes Córdoba Argentina. Sebastián Vescovi.

Yo- ¿Cuál es el interés anual de una crédito bancario para el tambo?

Gerente Vescovi- Primero en principal, los intereses para el agro, se los denomina preferencial, ya que contiene una tasa de interés menor al de otro sectores productivos. El interés anual hoy día para el sector tambero (27 octubre 2022), es de 64,5 anual fija.

Yo- ¿En cuantas cuotas se puede abonar el crédito bancario obtenido?

Gerente Vescovi- En el caso del tambo, al tener plata liquida todos los meses, este crédito se puede abonar en cuotas mensuales, y sino la otra forma, es semestralmente. La cantidad de cuotas varían de entre 24 a 48 cuotas.

Yo- ¿ El interés anual, como se abona a través de las cuotas?

Gerente Vescovi- El interés se le aplica al saldo actual, lo cual significa que cada cuota, el interés tributara sobre el saldo que va quedando a medida que se van pagando las cuotas.

Yo- ¿ Me podría realizar una simulación de crédito para maquinaria destinada al tambo a pagar en 24 cuotas?

Gerente Vescovi-

Simulacion de crédito Bancario . Banco Nacion Argentina.

SIMULADOR CUOTA SISTEMA ALEMAN						
Capital	\$	4,849,182.00				
Tasa Badlar		0.00%				
Tasa Fija		64.50%				
Cuotas		24				
Dias		30				
Cuota Amort.	\$	202,049.25				
Totales	\$	4,849,182.00	\$	3,213,413.41	\$	674,816.82
				21%	\$	232,760.74
						0.20%
					\$	8,970,172.97
Cuota	Cuota Capital	Interes	IVA	Otros	Total Cuota	Tasa
1	\$ 202,049.25	\$ 257,073.07	\$ 53,985.35	\$ 9,698.36	\$ 522,806.03	64.50%
2	\$ 202,049.25	\$ 246,361.70	\$ 51,735.96	\$ 9,698.36	\$ 509,845.27	64.50%
3	\$ 202,049.25	\$ 235,650.32	\$ 49,486.57	\$ 9,698.36	\$ 496,884.50	64.50%
4	\$ 202,049.25	\$ 224,938.94	\$ 47,237.18	\$ 9,698.36	\$ 483,923.73	64.50%
5	\$ 202,049.25	\$ 214,227.56	\$ 44,987.79	\$ 9,698.36	\$ 470,962.96	64.50%
6	\$ 202,049.25	\$ 203,516.18	\$ 42,738.40	\$ 9,698.36	\$ 458,002.20	64.50%
7	\$ 202,049.25	\$ 192,804.80	\$ 40,489.01	\$ 9,698.36	\$ 445,041.43	64.50%
8	\$ 202,049.25	\$ 182,093.43	\$ 38,239.62	\$ 9,698.36	\$ 432,080.66	64.50%
9	\$ 202,049.25	\$ 171,382.05	\$ 35,990.23	\$ 9,698.36	\$ 419,119.89	64.50%
10	\$ 202,049.25	\$ 160,670.67	\$ 33,740.84	\$ 9,698.36	\$ 406,159.13	64.50%
11	\$ 202,049.25	\$ 149,959.29	\$ 31,491.45	\$ 9,698.36	\$ 393,198.36	64.50%
12	\$ 202,049.25	\$ 139,247.91	\$ 29,242.06	\$ 9,698.36	\$ 380,237.59	64.50%
13	\$ 202,049.25	\$ 128,536.54	\$ 26,992.67	\$ 9,698.36	\$ 367,276.82	64.50%
14	\$ 202,049.25	\$ 117,825.16	\$ 24,743.28	\$ 9,698.36	\$ 354,316.06	64.50%
15	\$ 202,049.25	\$ 107,113.78	\$ 22,493.89	\$ 9,698.36	\$ 341,355.29	64.50%
16	\$ 202,049.25	\$ 96,402.40	\$ 20,244.50	\$ 9,698.36	\$ 328,394.52	64.50%
17	\$ 202,049.25	\$ 85,691.02	\$ 17,995.12	\$ 9,698.36	\$ 315,433.75	64.50%
18	\$ 202,049.25	\$ 74,979.65	\$ 15,745.73	\$ 9,698.36	\$ 302,472.99	64.50%
19	\$ 202,049.25	\$ 64,268.27	\$ 13,496.34	\$ 9,698.36	\$ 289,512.22	64.50%
20	\$ 202,049.25	\$ 53,556.89	\$ 11,246.95	\$ 9,698.36	\$ 276,551.45	64.50%
21	\$ 202,049.25	\$ 42,845.51	\$ 8,997.56	\$ 9,698.36	\$ 263,590.68	64.50%
22	\$ 202,049.25	\$ 32,134.13	\$ 6,748.17	\$ 9,698.36	\$ 250,629.92	64.50%
23	\$ 202,049.25	\$ 21,422.76	\$ 4,498.78	\$ 9,698.36	\$ 237,669.15	64.50%
24	\$ 202,049.25	\$ 10,711.38	\$ 2,249.39	\$ 9,698.36	\$ 224,708.38	64.50%

Anexo 6: Entrevista Vendedor Ensachetadora Juan

Yo- ¿Cuál es el precio de la maquina?

Juan- El precio de cada maquina es de \$10166 dólares Banco Nación que es el equivalente a \$1.488.784,53 pesos cada maquina tomando un dólar al día de la fecha (20 octubre 2022) a \$146,44 pesos 1 dólar oficial Banco Nación.

Yo- ¿Cómo es el mantenimiento de la maquina ensahetadora?

Juan- El mantenimiento es sencillo, rápido y de bajo costo. Se puede cambiar cada 6 meses la resistencia de sellado y retenes de la bomba.

Yo- ¿Cuánto operarios se necesitan para el funcionamiento de las 3 maquinas?

Juan- Con una persona se pueden manejar las 3 maquinas, por lo cual, si usted las va a hacer producir las 24 hs al día, con tres empleados y turnos de 8 hs por empleado, va a andar todo al 100% de efectividad.

Juan- A continuación le paso los folletos en donde se destacan todas las características de la maquina.



PASTLECH-20 FP

LECHE DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR BAJO LAS NORMAS DE CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO.

Primer equipo de la Argentina que envasa leche fluida, la pasteuriza dentro del envase y la enfría, para garantizar condiciones óptimas de inocuidad para la comercialización sin intermediarios en zonas próximas.

El equipo permite el procesamiento de 20 litros por ciclo, lo componen tres módulos pertenecientes al: ensachetado, pasteurizado y enfriado.



 (+54-9)11-6011-8592

 info@fpingenieria.com.ar

 02320-435745/437800

www.fpingenieria.com.ar





PASTLECH-20 FP



 (+54-9)11-6011-8592
 info@fpingenieria.com.ar
 02320-435745/437800
 www.fpingenieria.com.ar

CAPACIDAD DE PROCESO: 20 litros cada batch. Sachet: 1 litro, cantidad 20.

CANASTOS: 5 unidades. Cada unidad posee capacidad para cinco sachet, uno se utiliza para comenzar a llenar sachet mientras la pasteurizadora está trabajando con los otros cuatro canastos.

TOLVA DE LLENADO: de 23 litros de capacidad con fondo cónico y filtrado por lienzo.

SISTEMA DE LLENADO: Por bomba centrífuga temporizada, semiautomático (se coloca manualmente el sachet en posición de llenado dentro del canasto y actúa el sistema por un pulsador de contacto llenando el sachet a la capacidad regulada).

SELLADO DE SACHET: manual por termo resistencia.

PRODUCTO A PASTEURIZAR: leche de vaca.

PRODUCCIÓN: 20 litros por batch – 120litros por turno, estimado de 8 horas.

CONSUMO ELÉCTRICO: la energía consumida es de 2.22 Kw

COMANDO: totalmente eléctrico de fácil mantenimiento, de 220 V, con tablero de comando, disyuntor y protección térmica.

PESO APROXIMADO: 90 Kg.

DIMENSIONES: equipo considerando instalación en línea. (espacio necesario): 2,5 m x 0,7 m.

MATERIAL DE CONTACTO: en acero inoxidable AISI 304 pulido sanitario y plástico sanitario aprobados por SENASA.

CUBAS PARA ENFRIAMIENTO: 2 (dos).

FÁCIL LIMPIEZA: se desarma todo el cabezal de bomba manualmente. Lavado del circuito por recirculado de agua con tiempo preestablecido.

Anexo 7: Costos, Ingresos y Beneficios Netos.

costo fijo				
concepto	unidad	cant unidad	precio unidad consumida	total anual
energia electrica	Kw	2.22 x maquina 1 dia x 3= 6.66	1 Kw= \$29 x 20 dias	\$ 46.353,60
personal	sueldo ley + retribucion extra	3 sueldos	300.000	\$ 3.600.000,00
Mantenimiento	pesos	-		\$ 720.000,00
Campaña marketing	pesos	-		\$ 100.000,00
total costo fijos				\$ 4.466.353,60
costos variables				
leche	lts	576.000	38	\$ 21.888.000,00
sachet leche	paquetes	576.000	7	\$ 4.032.000,00
distribucion	pesos x km	19.200	160	\$ 3.072.000,00
Total costos variables				\$ 28.992.000,00
Total costos				\$ 33.458.353,60

Año 2024				
costo fijo				
concepto	unidad	cant unidad	precio unidad consumida	total anual
energia electrica	Kw	1.598	48	\$ 76.723,20
personal	sueldo ley + retribucion extra	3 sueldos	496.500	\$ 5.958.000,00
Mantenimiento	pesos	-		\$ 1.191.600,00
Campaña marketing	pesos	-		\$ 165.500,00
total costo fijos				\$ 7.391.823,20

costos variables				
leche	lts	720.000	63	\$ 45.280.800,00
sachet leche	paquetes	720.000	12	\$ 8.341.200,00
distribucion	pesos x km	19.200	265	\$ 5.084.160,00
Total costos variables				\$ 58.706.160,00
Total costos				\$ 66.097.983,20

ingresos 2023			
concepto	precio	cantidad	total
Sachet leche	\$ 155,00	\$ 576.000,00	\$ 89.280.000,00

ingresos 2024			
concepto	precio	cantidad	total
sachet leche	\$ 256,53	\$ 720.000,00	\$ 184.698.000,00

Beneficios netos 2023	ingresos	costos	total
	\$ 74.880.000,00	\$ 33.458.353,00	\$ 41.421.647,00

Beneficios netos 2024	ingresos	costos	total
	\$ 154.908.000,00	\$ 66.097.983,20	\$ 88.810.016,80
			57.726.511

Los Costos, Ingresos y Beneficios netos del tercer año de proyecto (2025) están proyectados en el flujo de fondos, agregándoles la inflación del 65,5% (1,66), al total de cada índice.

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024		2.025	
	50,90%	1,51	99%	1,99	92%	1,92	65,50%	1,66	65,50%	1,66

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	52%

Ingresos 2020	\$33.461.957	
Costo de ventas 2020		
Otros costos de venta		
Gastos Administrativos	\$ 5.226.424	
Gastos de Comercialización	\$20.135.076	
Gastos Financieros		
Otros Egresos		

Anexo 8: Luciano Piretro Distribuidor en la ciudad de Coronel Moldes.

Yo- ¿Cuánto es el precio por km de distribución para leche ensachetada?

Distribuidor- El precio es de \$160 pesos el km, que cada año cambia con respecto a la inflación.

Anexo 9: Entrevista Gabriel Martela, periodista Lv 16 Radio Rio Cuarto y diario Puntal

Yo- ¿Cuánto vale realizar la publicidad en la radio?

Periodista- El precio es de \$50000 la creación y publicidad de contenido para la radio, y \$50000 la creación y hoja completa de diario provincial.