

Trabajo Final de Graduación - Universidad Siglo 21
“Planificación Estratégica para Grupo Meta”



Licenciatura en Administración de Empresas

Alumno/a: Maurino Sofia

Dni: 40417714

Número de Legajo:

Docente: Rinero Sofia

- 2021-

Agradecimientos

Años hermosos, en el que todos me decían que disfrute, que se vive una sola vez, y poder tener la oportunidad de hacerlo es gracias a mi familia y todas las personas que conocí en el camino.

La meta está cada vez más cerca, pero el camino es la meta también, porque de no ser por las herramientas que nos brindaron y el apoyo desde la universidad no habría sido posible.

Estos dos años fueron muy especiales, distancias que hacían que todo sea mucho más difícil, los profesores poniendo todas las ganas para que nos mantengamos concentrados frente a una pantalla, extrañando las juntadas para hacer los trabajos prácticos con mates de por medio y extrañando el hermoso espacio de aprendizaje que nos brindan.

Me llevo de este recorrido amigas y amigos que espero que en algún momento la vida nos pueda volver a cruzar y excelentes profesionales que tuvimos el privilegio de tener en frente del aula y absorber todo lo que tenían para darnos y que aspiro en algún momento ser como ellos, colegas.

Resumen

En el siguiente reporte de caso se llevará a cabo una Planificación Estratégica para Grupo Meta, una empresa que se encuentra en sus primeros años de trayectoria, esta cuenta con tres unidades de negocio distintas y una en proceso que destinan sus actividades a distintos rubros, fábrica de cerveza, comedor, un futuro bar, producción agrícola y un tambo.

Se seleccionó la unidad que destina sus actividades al tambo y se comenzó con un plan de acción en pos de un objetivo, aumentar la rentabilidad un 10% para el año 2024, utilizando una estrategia de reducción de costos e integración entre dos unidades.

Como relevante cabe mencionar que la empresa se encuentra muy bien posicionada entre sus competidores con un alto prestigio, la unidad no se vio afectada por la situación del covid 19 por lo que siguió con su producción normalmente, es por ello que se aprovechó el potencial que tiene la unidad y también que está en pleno crecimiento para proponerle un proyecto que mediante diferentes tácticas va a aumentar los ingresos.

Palabras claves

Estrategia - costos - tambo - rentabilidad - objetivo.

Abstract

In the following case report a Strategic Planning will be carried out for Grupo Meta, a company that is in its first years of experience, it has three different business units and one in process that allocate its activities to different areas, factory of beer, dining room, a future bar, agricultural production and a dairy.

The unit that allocates its activities to the dairy was selected and an action plan was started in pursuit of an objective, to increase profitability by 10% by 2024, using a strategy of cost reduction and integration between two units.

As relevant, it is worth mentioning that the company is very well positioned among its highly prestigious competitors, the unit was not affected by the COVID-19 situation, so it continued with its production normally, which is why the potential that He has the drive and also that he is in full growth to propose a project that through different tactics will increase income.

Keywords

Strategy - costs - dairy - profitability - objective.

Índice de contenidos

Trabajo Final de Graduación - Universidad Siglo 21	1
Licenciatura en Administración de Empresas	1
Índice de contenidos	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
Análisis de Macroentorno	7
P.E.S.T.E.L	7
Político	7
Económico	7
Social	8
Tecnológico	8
Ecológico	8
Legal	9
Análisis de Microentorno	9
Cinco Fuerzas de Porter	9
Competidores	9
Poder de Negociación con proveedores	10
Poder de negociación con los clientes	11
Productos o servicios sustitutos	11
Análisis Interno – Cadena de Valor	11
Producción:	11
Marketing y ventas:	12
Logística:	12
Actividades Soporte:	12
Recursos Humanos:	12
Sistemas de Información:	12
Infraestructura de la compañía:	13
Marco Teórico	13
Conclusiones Diagnósticas	15
Plan de implementación	17
Propuesta de Aplicación	17
Misión	17
Visión	18

Valores	18
Propuesta	18
Objetivo general	19
Alcance	19
Plan de Acción	20
Diagrama de Gantt	23
Presupuesto	24
Análisis Financiero	24
Conclusión	25
Anexos	29

Introducción

En el siguiente reporte de caso, bajo la asignatura Seminario Final de Administración de la Universidad Siglo 21, con base en la temática de Planificación Estratégica, se desarrollará un análisis sobre la empresa Grupo Meta con el objetivo de captar alguna problemáticas u oportunidad desde su origen y darles soluciones efectivas que generen rentabilidad y también mejoren el posicionamiento en el mercado ante sus competidores siguiendo un plan que lo va a marcar la Estrategia de Negocio que se elija.

Grupo Meta fue creado en el año 2019 por tres hermanos llamados Paula, José y Juan Cruz Fernández buscando unir distintas unidades económicas de rubros totalmente distintos, pero con el mismo objetivo, formar y gestionar equipos de trabajo eficientes.

Dentro de las diferentes unidades podemos encontrar en la localidad de Sacanta en la zona del Arañado La Tregua S.A. que incluye las actividades de tambo y agricultura con una capacidad de 300 vacas, siendo unos de los tambos con más prestigio de la zona por la calidad de la materia prima que ofrecen comercializando el 100% de la producción, y 900 hectáreas sembradas con cultivos de estación, ambas realizadas en campos arrendados.

Por otro lado, Sauco S.A. es una integración de dos actividades, la fábrica de Cervezas Checa también ubicada en la localidad de Sacanta con una capacidad de producción de 360000 litros por año y el restaurante La Jirafa ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche con capacidad para 160 comensales.

También tiene un 50% de participación en Cervezas Argentinas S.A.S. que incluye el bar Casa Negra en la ciudad de Córdoba Capital ubicado en la zona de Güemes, y, por último, una unidad que está en proceso de apertura, Brewing S.A.S. Se trata de un bar propio Checa.

Las cuatro unidades de negocio concentran sus actividades administrativas, financieras, legales y comerciales en la localidad de Sacanta.

Hace un tiempo, debido al contexto de la pandemia, las unidades de negocio abocadas al rubro gastronómico y cervecero se vieron muy afectadas ya que no son negocios esenciales, de lo contrario las actividades agrícolas y de tambo siguieron operando con total normalidad.

Unas de las principales problemáticas que se detectó es el gran desperdicio de bagazo derivado de la producción de cerveza, esté en su proceso de descomposición produce gases de efecto invernadero y una forma de evitar esto, después de investigar sus propiedades y posibles usos, mediante una Estrategia de Integración y de bajo costo, se va a proponer un Proyecto Ecológico donde estos desperdicios formen parte de la alimentación de las vacas del tambo, esto sustituirá algunos componentes y no tendría costo alguno ya que el producto fue procesado en otra unidad de negocio con otro fin en la misma localidad y mediante un proceso de secado sería una forma de utilizar el producto al 100%.

Existe la posibilidad, Damm procesa el 100% del bagazo de la producción de cerveza, de la cocción del arroz y de la malta aprovechan el beneficio nutricional porque contiene un 25% de proteína y es comercializado a empresas que tienen vacas de tambo, esto causó una economía circular en donde se extrae, se fabrica, se consume y se desecha a su origen además de crearle un nuevo valor económico a un desecho y también realizar una acción social.

También un equipo de investigadores técnicos del INTA analizaron la posibilidad de implementar el bagazo de cebada y como resultado encontraron que los valores del fósforo en el bagazo de cebada fueron de 0,19 % y un 0,21 % en el silaje de maíz, por otro lado, los valores encontrados de proteína bruta son superiores al heno de alfalfa (16,2%) y al silaje de maíz (8,4%) y los contenidos de calcio (Ca) resultaron de 1,4 % en el heno de alfalfa y similares a los de silaje de maíz. A toda esta información la titularon como "Más nutrición a un menor costo" dándole viabilidad al proyecto que se desea proponer a Grupo Meta.

Entonces para analizar si esta alternativa es posible es necesario saber si la empresa está en condiciones óptimas de emprender nuevas ideas innovadoras, saber de la cultura, la estructura, el entorno que los rodea y una serie más de factores nos va a dar la información necesaria para saber si la propuesta es viable y eficiente.

Lo que se va a buscar como objetivo principal es reducir costos a través de la sustitución de insumos y también mediante la integración de estas dos unidades se está aportando a la imagen de la empresa que aspiran los dueños, ser vistos como un grupo.

Análisis de situación

Ya ubicados en el contexto de lo que va a tratar este reporte y para que el mismo tenga resultados certeros y efectivos, comenzaremos a analizar a la empresa desde diferentes aspectos comenzando por lo más general que es el Macro Entorno utilizando como herramienta un análisis PESTEL que centra sus estudios en variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Este análisis nos va a determinar en la situación en la que se encuentra la empresa y como se ve afectada por estas variables. (Hill, Jones & Schilling, 2015)

Afinando un poco más la información y adentrándonos más en la empresa, para conocer su Micro Entorno, realizaremos un análisis de competitividad de las Fuerzas de Porter donde podremos conocer quienes son sus principales competidores y la amenaza por la entrada de nuevos rivales, el poder de negociación que tiene con sus clientes y proveedores y la posibilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado donde se encuentran insertos.

Para finalizar con el análisis de situación y ya adentrándonos en la empresa, realizaremos un Análisis Interno a través de la Cadena de Valor

Análisis de Macroentorno

P.E.S.T.E.L

A través de esta herramienta se realiza un análisis del macro entorno de la empresa y nos ayuda a ver cómo estas variables afectan a las decisiones que se toman internamente.

Político

Hoy en Argentina se está viviendo en una incertidumbre total, con la amenaza de una nueva ola de COVID que podría frenar nuevamente la actividad económica, una inflación descontrolada y próximos a las elecciones.

Se espera un crecimiento de la actividad económica con un aumento del PBI de 7.2% respecto del 2020 que no es considerable.

El gobierno recurre al congelamiento y control de los precios con aumentos por debajo de la inflación, restricciones para la exportación de productos alimenticios pretendiendo controlar el tipo de cambio, así mismo se espera un cierre de año con una inflación del 48.4% para el 2021.

Económico

En Argentina a raíz de diferentes crisis sectoriales y de la volatilidad de la economía, hubo un avance en la concentración de tambos más grandes y mecanizados con espalda económica y financiera para poder afrontar ciertos baches que se presentaron presentando un

crecimiento de un 3% debido a esos grandes productores, mientras que hubo una extinción de un 2% a un 3% que no pudieron continuar con la actividad.

Social

Con la crisis económica derivada de la pandemia y con sueldos que no crecen acorde a la inflación el consumo de alimentos disminuyó un 7.6% en 2020.

La suba en la división Alimentos y bebidas no alcohólicas (3,2%) fue la de mayor incidencia en todas las regiones. El incremento se explicó principalmente por los aumentos en Carnes y derivados; Leche, productos lácteos y huevos; Pan y cereales; Aceites, grasas y manteca; y Café, té, yerba y cacao. Estas alzas estuvieron parcialmente compensadas por bajas en Frutas, y en Verduras, tubérculos y legumbres en la mayoría de las regiones. (INDEC 2021).

Tecnológico

Se están evaluando nuevas tecnologías, entre ellas, el primer tambo robotizado del país, este se encarga de las actividades de rutina y de la medición de indicadores relevantes para la gestión y toma de decisiones, este no reemplaza el trabajo del humano pero asocia su investigación a la gestión ambiental, al bienestar animal, calidad de la leche. Etc.

También se considera que la incorporación de tecnología y la innovación es llamativo para los jóvenes interesados en el tema.

Ecológico

Desde el sector Agrícola-Ganadero se pueden realizar actividades sustentables para reducir el impacto del uso excesivo de ciertos recursos.

El invertir en tecnología también deriva a acciones ecológicas como es en el caso de uso de paneles solares para poder ser autosustentables en cuanto a la energía, una buena gestión del agua que por medio de la reutilización en otros procesos lo cual reduciría hasta 60 litros por vaca al día.

Legal

Con respecto a esta variable hay leyes que se aplican al factor humano que tienen que ver en el primer caso la Ley 25.169 “Contrato Asociativo de Explotación Tampera” se trata de un régimen de contratación de trabajo donde quedan registradas las actividades del empresario titular y del tampero asociado tales como:

- Obligaciones comunes.
- Cláusulas del contrato.
- Rescisión del mismo.
- Retribución al tampero
- Disposiciones en materia previsional, fiscal y laboral.

Y por otro lado la Ley 27.727 “Régimen de Trabajo Agrario”, se encarga de proteger al trabajador rural y regular el salario, vivienda, alimento, jornada laboral, etc.

Análisis de Microentorno

Cinco Fuerzas de Porter

Competidores

La rivalidad entre los competidores en la producción de esta materia prima en cuanto a los precios es baja ya que estamos hablando de un commodity, por ende, el impacto de las variables del entorno influye de igual manera en todos.

Entonces donde se puede detectar un grado de competencia es en los tambos que implementan nuevas tecnologías que ayuden a sistematizar el proceso, reducir tiempos y costos. Otros extienden su producción de forma vertical produciendo lácteos y agregándole valor a la producción, también existen tambos autosustentables.

Un ejemplo de ello es Montechiari Agroindustria que incorporó robots para la ordeña, que no solo aporta calidad a la leche, sino que ayuda a recoger datos y estadísticas ayudando

a cuidar la principal fuente de materia prima. Otras empresas que podemos mencionar haciendo referencia a este tipo de competidores es Grupo Mharnes.

También podemos nombrar el establecimiento lechero La Rosalía que a través de la colocación de paneles solares tiene ventaja en cuanto a costos.

Otro factor crucial en la competencia del tambo es la agricultura debido a mejores precios en dólares y la sencillez de las operaciones, es una de las principales causas y en los últimos años se han visto muchos casos que hay cultivos en zonas que fueron tradicionalmente ganaderas.

Ingreso de nuevos competidores

Las barreras de ingreso a este mercado son relativamente bajas y tienen que ver especialmente con las condiciones que tiene la zona para la actividad ganadera, por ejemplo, la concentración de la producción está principalmente en las provincias de Bs.As., Córdoba, La Pampa y Entre Ríos porque las condiciones climáticas, los suelos y el agua aportan a la calidad del producto final, por ende, no hay variables negativas a analizar a la hora de optar por insertarse en este mercado.

Si podemos mencionar como una barrera la gran cantidad de tambos que hay en el país y también las barreras económicas y tecnológicas que varían en cada caso particular.

Poder de Negociación con proveedores

El poder de negociación para este mercado es alto, ya que se pueden encontrar varios proveedores que ofrecen los mismos insumos y esto puede ser beneficioso a la hora de analizar y elegir lo más conveniente.

Hoy la logística no es un inconveniente por lo que a la hora de seleccionar se pueden tener en cuenta otros factores como los tecnológicos, productivos y también, y no menos importante, los costos.

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que estamos hablando de una producción primaria y el precio que le paga la industria al productor es muy sensible a ciertas variables como lo son la oferta y la demanda de los lácteos, la calidad de la materia prima, la cantidad de producción que tiene que ver también con la época del año, la ubicación del tambo, entre otras.

Productos o servicios sustitutos

No se encuentran productos sustitutos que hagan correr riesgo a la producción de leche. Hoy en día en la góndola de los supermercados se pueden encontrar diferentes productos lácteos derivados de la soja, almendras, coco, entre otros, con costos mucho más elevados que no representan una amenaza ni una disminución del consumo de los productos derivados del animal en este momento.

Análisis Interno – Cadena de Valor

Continuando con el análisis de situación vamos a analizar a la empresa Grupo Meta por dentro utilizando la información que nos brinda (Canvas 2021).

Actividades Primarias:*Producción:*

El establecimiento tambero realiza una serie de trabajos coordinados para una producción de leche de muy buena calidad, entre las actividades que podemos encontrar esta

Guachera que consiste en la crianza de terneras que en un futuro van a dar leche, alimentándose cada dos o tres horas.

Hacienda alimentando y controlando las vacas que están preñadas y también las que están en ordeño.

La fosa ya es la actividad de ordeño que se realiza dos veces al día.

En el mixer todos los días se pesan los componentes de la dieta que armó el veterinario y el tractorista reparte la comida en los comederos.

Marketing y ventas:

Comercializan la totalidad de la producción a la marca Cremac que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc. Para ello hay personas asignadas a cada unidad que concentran su actividad en las oficinas de la empresa.

Logística:

Tanto la extracción como el almacenamiento de la leche cruda y el proceso de distribución se lleva a cabo con el mismo objetivo que se trata de mantener la pureza e higiene sin conservantes, usando solamente el frío.

El proceso de distribución se lleva a cabo en camiones cisternas que se mantienen limpios y asépticos para este tipo de materia prima.

Actividades Soporte:

Recursos Humanos:

Los dueños realizan la selección del personal teniendo en cuenta calidad humana, su preparación y su perfil proactivo, también se llevan a cabo capacitaciones para darles las herramientas necesarias para un buen desempeño.

La Tregua S.A. Cuenta con un plantel fijo de 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres, ambos de entre 15 a 55 años. Estas personas se encargan de las dos actividades de la sociedad, agricultura y ganadería, entre ellos se encuentra Diego con 30 años de experiencia en la actividad tampera que se encarga de las actividades esenciales del tambo con el asesoramiento de un médico veterinario.

Sistemas de Información:

Concentran la información en una oficina que cuenta con servicios de contador y una consultora y técnica en recursos humanos que van marcando indicadores de cada unidad de

negocio. Este equipo de profesionales cuenta con computadoras, impresoras, internet, programas administrativos y mobiliario correspondiente con las tareas administrativas.

Infraestructura de la compañía:

Dentro de las actividades que generan valor podemos encontrar la estructura organizacional, como ellos dividen las tareas para trabajar de manera coordinada y eficiente.

Este equipo trabaja bajo la cultura de los tres hermanos fundadores que forman parte del directorio y creen que la relación de manera cordial y formal con otras instituciones le genera una mejor reputación y así como también promover ciertos valores como positivismo, respeto, confianza y compromiso ayudan a obtener buenos resultados y al proceso.

Marco Teórico

Continuando con los lineamientos que brinda la temática elegida referida a la Planificación Estratégica y seguido de la implementación de una Estrategia, para ello, en el siguiente apartado se describirán los pasos de una planificación, de los cuales ya se viene trabajando a lo largo del trabajo, acompañada de información sobre la estrategia seleccionada y cómo teniendo presente que se va a hacer mediante una táctica de integración.

La planificación contiene una serie de pasos, entre ellos, elegir misión y metas, analizar el entorno competitivo y así poder detectar oportunidades y amenazas, analizar la situación operativa interna y a partir de esta recolección de información poder elegir la estrategia que corrija alguna problemática o aprovechar alguna oportunidad.

En este caso se detectó la oportunidad de que por medio de la integración de dos unidades poder implementar una “Estrategia de Reducción de Costos”, y para ello, es necesario comenzar a realizar acciones desde los distintos niveles de la organización, asignar responsabilidades y recursos, establecer objetivos y el control de los mismos.

Al lograr menores costos que la competencia y creando valor lograremos generar una ventaja competitiva, en este caso, al estar hablando de un commodity, la ventaja no va a estar en el precio final si no que va dirigida a incrementar la rentabilidad. (Hill, Jones & Schilling, 2015)

Cuando hablamos de asignar responsabilidades a los distintos cargos nos referimos a que cualquier plan estratégico comienza desde la alta dirección recogiendo las decisiones corporativas que se han tomado teniendo en cuenta el plazo, generalmente suele ser 3 años, en el que se realizará y se analizará si este permite satisfacer las necesidades corporativas y cumplir con las expectativas, este análisis va a permitir que el proyecto presentado sea sólido y consistente.

Lo positivo de planificar es que permite la participación empresarial haciendo que el proyecto sea compartido, permite la renovación permanente en un entorno cambiante, estar organizado trae consigo una gestión más profesional y esto también permite detectar nuevas oportunidades.

Ahora bien, ya nombradas las etapas de la planificación, ¿Cómo vamos a llevar a cabo los objetivos planteados ?

Es el paso siguiente de este proceso que se viene trabajando, mediante una Estrategia que previamente fue analizada y que cumple con los resultados esperados. Para ello se desarrollan presupuestos, también un sistema de información y gestión, se capacita y se motiva al personal y se ejerce un liderazgo sobre ellos para la implementación y mejora continua del plan.

Cuando hablamos de Estrategias tienen en general ciertos objetivos como atraer clientes, generar una ventaja competitiva, mejorar la posición en el mercado, entre otros. En este caso la Estrategia en Costes basa su ventaja competitiva en lograr tener costos menores a sus rivales, en este caso particular obtener márgenes más altos de rentabilidad mediante la

reducción en los costos de producción o ente caso particular en la reducción de costos de materia prima. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

Ahora bien, la reducción de los costos en este caso particular se va a dar mediante una sub estrategia o táctica de integración de dos unidades de negocios diferentes que pertenecen a la misma empresa, los desechos de una unidad se van a trasladar a otra y media el procesado de este se vuelve a reutilizar, lo que le va a dar más valor a la materia prima pero un menor costo y va a mantener o mejorar la calidad de producto final, fortalecer el modelo de negocio en la actividad principal que realiza, mejorar el posicionamiento en el mercado y marcar una diferenciación al resto de los rivales. (Hill, Jones & Schilling, 2015)

Conclusiones Diagnósticas

Anteriormente se nombraron los diferentes pasos que se vienen elaborando a lo largo del trabajo, aplicando diferentes herramientas para la recolección de información necesaria para conocer la empresa desde distintas perspectivas, desde los más externo hasta lo más específico y nos encontramos con una empresa relativamente nueva que todavía se encuentra en proceso de crecimiento y está abierta a explorar nuevas oportunidades.

En cuanto al macroentorno y el microentorno podemos destacar que si bien estamos atravesando una situación de incertidumbre por la situación política y en lo que resta con el tema pandemia no se vio afectada la unidad, el consumo se elevó respecto del año pasado y utilizan tecnología de punta, en cuanto a ubicación se encuentran rodeados de otros tambos pero tienen buen prestigio en la zona, venden el 100% de la producción de materia prima, tiene un buen sistema de organización concentrando toda la información en un solo lugar a cargo de profesionales y un equipo de personas en constante capacitación.

En este resumen de la información que se viene recopilando se puede ver que los resultados son muy positivos, es una empresa liderada por jóvenes que realizan lo que les apasiona ,por ende, este análisis no resultó en una problemática, sino que también estaba la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades y es lo que se la propone.

Considerando que la producción de la Cervecería Checa es considerable y que en poco tiempo tienen proyecto de ampliar esa producción, también teniendo en cuenta que la demanda de cerveza es cada vez mayor, es un aspecto a tener en cuenta porque es lo que va a generar que el proyecto sea posible, seguro y rentable..

Para entrar más en el tema, en la producción de cerveza se produce un desperdicio denominado bagazo, el cual se producen 600gm por cada litro de cerveza, Saucó S.A. produce anualmente en este momento 360000 litros lo que produciría alrededor de 216000

kg de desperdicios que en su proceso de descomposición generan gases de efecto invernadero, osea, contaminación.

Entonces la pregunta fue ¿cómo se puede solucionar esto?

Y la respuesta tuvo no solo una solución si no que también una oportunidad para La Tregua S.A., esta unidad es la avocada a las actividades de tambo y agricultura, que llevó a estudiar las propiedades nutricionales del bagazo y después de consultas con especialistas se detectó la oportunidad de que por medio de un proceso de secado se podría aplicar a la dieta de los animales suplantando algunos productos adquirido mediante proveedores con costos más elevados.

Esto es posible, la calidad del producto final sería el mismo porque el médico veterinario se encargará de balancear nuevamente la dieta de acuerdo a la etapa de producción en la que se encuentre la vaca y sus requerimientos, no solo que reduciría notablemente los costos si no que se le daría mucho más valor a la cebada, se aprovecharía su uso a un 100%.

Esta acción tomada a favor del medio ambiente y también para la rentabilidad de la empresa va a generar una ventaja competitiva ante los rivales, una diferenciación, sumaría también a la imagen de la empresa a lo ecológico, tendencia hoy en el mercado que por medio de alguna etiqueta se podría mostrar esta actividad que realiza.

Pero principalmente está decisión de estrategia de costes va a favorecer a Sauco S.A. internamente en la parte financiera, la cual los tres socios deben analizar y el encargado del tambo bajar la información a los encargados de las distintas áreas para posteriormente poner en práctica la estrategia.

Plan de implementación

Luego de fundamentar teóricamente todas la herramientas utilizadas para realizar los análisis anteriores, debemos continuar con el plan de implementación, este es el encargado de explicar, describir y fundamentar la propuesta. (Canva 2021)

Propuesta de Aplicación

El proyecto va a estar guiado por los mandatos de la institución, se va a trabajar en objetivos pero siempre persiguiendo una misión, guiados por una visión y bajo la cultura empresarial.

Misión

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.

Visión

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

Valores

Positivismo

Actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen

Respeto

Actitud de valorar a otra persona

Confianza

Seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso

Dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Propuesta

El proyecto consta principalmente de reducir costos y agregarle valor a un producto que habitualmente es desechado, el bagazo, se trata del subproducto que se obtiene al procesar la cebada para la elaboración de cerveza, y lo que se propone es la posibilidad de darle a ese “desecho” un valor agregado e implementarlo en la dieta de las 150 mejores vacas, llamadas Rodeo de Punta, que son las que consumen más alimento y las que producen más leche, la reducción de costos estaría asociada a la sustitución de ciertos elementos que contiene la dieta por el bagazo tratando de mantener el mismo valor nutricional.

Objetivo general

Aumentar un 10% la rentabilidad para el periodo 2022-2024 a través de la implementación de una estrategia de reducción de costos.

Justificación

Realizando una reorganización, reestructuración e integración de dos unidades de negocio este objetivo va a ser posible, se realizarán diferentes tácticas que van a afectar a los costos y al manejo de las actividades realizadas en el tambo, no solo va a beneficiar a La Tregua S.A. , si no que también que también las tres unidades van a poder sacar provecho de este proyecto.

Sabiendo esto con los recursos que tenemos se intentará aumentar la producción en

cantidad y calidad de leche de esa forma se diluyen los gastos y aumenta la rentabilidad sin dejar de lado el medio ambiente, la salud pública y el bienestar animal.

Alcance

Temporal: el periodo de tiempo propuesto es de 3 años, 2022-2024.

Geográfico: la propuesta será aplicada localmente, ya que las dos unidades de negocio se encuentran en la misma localidad.

De contenido-recursos: se aplicará la propuesta en base a los pasos de la herramienta seleccionada y fundamentada en el marco teórico que es la Planificación Estratégica.

Plan de Acción

Plan de acción 1. Objetivo específico N° 1

Disminuir un 18.5% los costos de producción correspondientes al periodo 2022-2024 a través de la implementación de una estrategia de integración de dos unidades de negocio.

Justificación

Con respecto a la alimentación se utilizará un desecho de la industria cervecera que genera esta misma empresa en la que anteriormente se tiraba generando una contaminación al medio ambiente, sabiendo la composición del Hez de malta el cual tiene un buen contenido proteico ,se reemplazará en un 5% el expeller de soja de la dieta de las vacas de alta producción, el cual es uno de los ingredientes más caros de la dieta, y por lo tanto un componente que antes se desechaban ahora lo usaremos para bajar los costos y generar un aumento de producción de aprox ½ litro de leche por vaca y no generaría contaminación.

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Modificar la dieta	01/2022	01/2022	Medico Veterinario	Asesoramiento veterinario	Programas destinados a la nutrición		Veterinario Full time \$160000	
Trasladar bagazo de la fabrica hasta el campo una vez al mes	02/2022	02/2022	Gerente administrativo	Administración	Dinero para la contratación del flete	Flete	Flete mínimo \$9000	
Comenzar con la implementación del nuevo plan alimentario por el encargado del tambo según las indicaciones del vet	03/2022	12/2024	Ecargado del tambo	Asesoramiento veterinario	Vehiculos aptos para el armado de la comida y la distribución		Sueldo de encargado de tambo \$51,313.32 mas porcentaje de liquidación	
Controles trimestrales mediante indicadores contables	06/2022	12/2024	Gerente Administrativo y Contador	Administración y Finanzas	Computadora, internet y herramientas de Office		Contador \$94000	

Elaboración Propia (ver anexo N°1)

Plan de acción 2. Objetivo específico N° 2

Lograr un aumento del 5% de la producción de leche debido a la mejora en la sanidad de la ubre de las vacas y su bienestar medido por controles lecheros.

Justificación

Averiguando con productores y veterinarios relacionados a la producción de leche se dice que no es tan fácil a corto plazo saber el impacto de algún cambio tanto en la dieta como sanitario que asegure una mayor producción, pero sí se sabe que los mayores costos en la producción es el de la alimentación y que la principal causa de pérdida de producción es por mastitis en vacas en ordeño, por este motivo, se plantea un aumento de la producción a mediano y largo plazo de forma sustentable pensada a futuro que tenga un impacto en la imagen de la empresa debido al cuidado del medio ambiente, la salud pública y el bienestar animal.

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Modificación en el plan sanitario	01/2022	01/2022	Médico Veterinario	Aesoramiento Veterinario	Computadora e internet		Veterinario Full time \$160000	
Implementación de nuevas medidas sanitarias	02/2022	03/2022	Médico Veterinario	Aesoramiento Veterinario	Insumos veterinarios		Sueldo de encargado de tambo \$51,313.32 mas porcentaje de liquidación	
Controles lecheros mensuales	03/2022	12/2024	Médico Veterinario	Aesoramiento Veterinario	Insumos veterinarios		1000 litros de leche \$33000	

Elaboración Propia

Plan de acción 3. Objetivo específico N° 3

Aumentar la calidad de la materia prima un 10% a través del uso razonable de medicamentos, esta calidad va ser medida a través de análisis en la leche.

Justificación

Si bien se sabe que el precio de la leche lo fija la industria láctea que recibe la leche, ese precio tiene una variación de entre \$1,50 entre el máximo y el mínimo, esa variación es por cantidad de leche y por la calidad en la composición tanto por SÓLIDOS TOTALES (GRASA BUTIROSOSA Y PROTEÍNA) y por RECUENTO DE CÉLULAS SOMÁTICAS Y UFC (UNIDADES FORMADORAS DE COLONIAS).

Con respecto a la mastitis, la solución es generar un pequeño laboratorio en el tambo para poder cultivar la leche de las vacas enfermas ver la causa de la enfermedad y asignar un tratamiento antibiótico específico para cada caso en particular, de esta forma generar un uso racional de antibióticos.

El laboratorio se podría usar alguna pieza en desuso del tambo o construir una de no más de 16 mts cuadrados, el equipamiento es simple y barato y una capacitación de 2 meses al veterinario del establecimiento. Lo cual en un plazo de aprox 5-6 meses ya se podría estar aplicando este planteo logrando así diagnosticar mastitis subclínicas y clínicas, realizar un tratamiento específico, lo que ahorraría aproximadamente un 20% de la factura mensual de veterinaria, se lograría un aumento del 5% de la producción de leche por mejorar la sanidad de la ubre de las vacas y su bienestar.

Se disminuirá el descarte de leche que se tira por usar mal antibiótico, bajará un 7% la

eliminación de vacas del tambo por malos tratamientos y mejorará el porcentaje de preñez por haber menos infección y mejor bienestar, se disminuirá la presencia de antibiótico en leche que termina en el consumo humano.

Todos estos resultados se verán reflejados en el plazo del primer y segundo año de aplicación.

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Capacitación del medico veterinario	01/2022	3/2022	Medico Veterinario	Recursos Humanos	Computadora e internet		\$50,000	
Planificación del nuevo manejo sanitario	04/2022	4/2022	Medico Veterinario	Asesoría Veterinario	Computadora, programas de armado de dietas e internet		Full time \$160000	
Armado de laboratorio	05/2022	6/2022	Gerente Administrativo y Medico Veterinario	Asesoría Veterinario	Insumos y equipamiento veterinario		\$200,000	
Asignación de tareas y puesta en marcha	06/2022	12/2024	Encargado del tambo	Asesoría Veterinario			Sueldo de encargado de tambo \$51,313.32 mas porcentaje de liquidación	
Control de laboratorio semanalmente	12/2022	12/2024	Veterinario	Asesoría Veterinario	Insumos veterinarios		1000 litros de leche \$33000	

Elaboración Propia (ver anexo N° 3)

Presupuesto proyectado	2022	2023	2024
Plan de Acción 1	\$1,441,962.16	\$1,693,662.40	\$2,438,873.86
Plan de Acción 2	\$2,097,562.16	\$820,155.60	\$1,181,024.06
Plan de Acción 3	\$1,277,396.85	\$926,430.62	\$1,334,060.09
Total	\$4,816,921.17	\$3,440,248.62	\$4,953,958.02

Elaboración Propia

Análisis Financiero

Inversión a realizar	-13,211,128
Flujo del período 1	13,121,492
Flujo del período 2	20,354,800
Flujo del período 3	29,310,912
VAN	13,143,848
TIR	117%
Beneficios	19,563,993
Costos	13,211,128
Rentabilidad 2024	27.03%
Rentabilidad 2022	24.22%
Diferencia	2.81%
Diferencia de rentabilidad entre el 2020 y el 2024	9.97%
ROI	48%

Elaboración Propia (ver anexo N°3)

Al realizar la inversión podemos observar que en el Retorno Sobre de la Inversión ROI arroja como resultado 48%, quiere decir que por cada peso invertido en el proyecto la empresa obtienen \$1.48 de retorno, haciendo posible y rentable la inversión junto con el resultado positivo del Valor Actual Neto VAN dando \$13,143,848.

También se obtuvo como Tasa Interna de Retorno TIR un 117% haciendo que el proyecto sea rentable por ser mayor que cero.

Conclusión

Para finalizar la planificación estratégica para Grupo Meta , luego del respectivo análisis de las diferentes unidades de negocio y con la selección de una de ellas, La Tregua S.A., los resultados arrojaron que las actividades a pesar de la situación de público conocimiento, covid 19, no afectaron a la unidad, la producción siguió desempeñándose con total normalidad porque el consumo no varió considerablemente.

Luego de haber analizado la empresa en busca de problemas u oportunidades se encontró la posibilidad de aumentar la rentabilidad sin que esta implique costos elevados, es allí donde comienza un proceso de planificación para trabajar en post del objetivo que dio las herramientas teóricas y técnicas para llegar a un resultado positivo.

Ahora bien, para llegar al objetivo general se plantaron diferentes tácticas, una de ellas es la reducción de costos al suplantar productos que forman parte de la composición de la dieta de las vacas por desechos de otra unidad de negocio que forma parte de Grupo Meta y es Sauco S.A. , dentro de ella se encuentra la fábrica de cerveza que produce muchos kilos de desecho denominado bagazo que contaminan el medio ambiente, esto no solo va reducir costos si no que va a mejorar la imagen de la empresa y va a integrar dos unidades de negocio y hacer que la empresa se vea como un grupo propiamente dicho.

Otras tácticas que utilizan una dinámica similar es por un lado el aumento de la producción de leche un 5% y un aumento de la calidad un 10%, ambas se van a generar por un uso razonable de los medicamentos en el plan sanitario, en cuanto al aumento de la producción va a generar lógicamente un aumento en los ingresos y en cuanto al aumento de la calidad puede hacer variar el precio de la materia prima puesto por la industria.

Luego de haber presupuestado y proyectado los diferentes costos e ingresos que nos van a generar las diferentes tácticas, teniendo en cuenta los estados contables anteriores de la empresa, los resultados arrojados por los indicadores financieros utilizados, VAN TIR y ROI, son positivos, dándole a este proyecto viabilidad pudiendo así cumplir con el principal objetivo que es aumentar la rentabilidad.

Como profesional se recomienda seguir un control constante sobre el proyecto desde las diferentes áreas pertinentes, ir evaluando si los resultados cumplen con los objetivos para así poder realizar cambios si la situación lo requiere, también para afrontar y adaptarse al entorno cambiante en el que se desenvuelve la empresa, para ello también es necesario seguir evaluando las nuevas tendencias de consumo, las tecnologías de punta, la dinámica de trabajo de los competidores y siempre encontrarse en una mejora continua.

También el control y los análisis en la empresa van a ayudar a no solo solucionar problemas en tiempo y forma si no que poder aprovechar cualquier tipo de oportunidad que se presente como se plantea en el proyecto, reducir, mejorar y aumentar la producción aprovechando los recursos ya disponibles y así obtener más ingresos a un menor costo.

En conclusión, la aplicación de las herramientas de forma correcta, el estudio de la empresa desde distintos puntos de vista hicieron llegar a un resultado correcto, un proyecto que cumplió con las expectativas de los objetivos planteados, y que está al alcance de la empresa.

Referencias

Canva

(2021)<https://siglo21.instructure.com/courses/13188/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Javier Ferrari (18 de octubre 2017) Bagazo de cebada, una alternativa para alimentar al ganado

<https://inta.gob.ar/audios/bagazo-de-cebada-una-alternativa-para-alimentar-el-ganado-fuente-inta-informa-lic-marcela-esposito>

Retema (22 de noviembre 2017)Damm transforma el 100% del bagazo de la fabricación de cerveza en alimento para ganado

<https://www.retema.es/noticia/damm-transforma-el-100-del-bagazo-de-la-fabricacion-de-cerveza-en-alimento-para-ganad-pqHfP>

Infobae (11 de Septiembre de 2021) Por qué en la Argentina hay cada vez menos tambos pero se produce cada vez más leche vacuna
<https://www.infobae.com/economia/2021/08/09/por-que-en-la-argentina-hay-cada-vez-menos-tambos-pero-se-produce-cada-vez-mas-leche-vacuna/>

Iván Sasovsky (10 Septiembre de 2020) Argentina lidera el ranking de países con mayor carga impositiva en la región
<https://www.forbesargentina.com/money/las-startups-argentinas-tener-cuenta-n7952> (control)

El Economista (3 de septiembre, 2021) El mercado espera que la inflación de 2021 llegue al 48,4%
<https://eleconomista.com.ar/2021-09-mercado-rem-de-agosto/>

El Economista (26 de abril, 2021) Algunos puntos claves de la economía argentina en 2021
<https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>

El Economista (17 de junio, 2021) El consumo masivo sigue en rojo: cayó 8,4% en 2021
<https://eleconomista.com.ar/2021-06-214118/>

INDEC (2021) Dirección de Índices de Precios de Consumo
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf

Agritotal (2021) Evaluar nuevas tecnologías para el tambo
<https://www.agritotal.com/nota/un-proyecto-para-evaluar-nuevas-tecnologias-para-el-tambo/>

SuperCampo (25 mayo, 2019) Tambo invierte pensando en la sustentabilidad global
<https://supercampo.perfil.com/2019/05/tambo-que-invierte-pensando-en-la-sustentabilidad-global/>

Infocampo (8 de septiembre, 2021) Un tambo más ecológico: cómo reducir los efluentes que se generan en la producción lechera
<https://www.infocampo.com.ar/un-tambo-mas-ecologico-como-reducir-los-efluentes-que-se-generan-en-la-produccion-lechera/>

FactorHumanoTamboArgentino (2021) Leyes que rigen la actividad en el tambo
<http://factorhumanoentambo.com/leyes-que-rigen-la-actividad-en-el-tambo/>

Argentina.gob.ar (2021) Trabajo rural
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/trabajo-rural>

Argentina.gob.ar (12 octubre 1999) Contrato asociativo de explotación tambera
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25169-60509>

Montechiari (2021) Nuestro compromiso es alimentar al mundo con la leche más saludable, más rica y más fresca que podemos producir. <https://montechiariagroindustria.com/el-tambo/>

Ocla (2020) Cantidad de Unidades Productivas y Cantidad de Vacas
<https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/16625615-cantidad-de-unidades-productivas-y-cantidad-de-vacas>

Purciariello (2017) Precio de los productos lácteos destinados al mercado interno.
<http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/02/Purciariello-A.-Fusco-M.-Analisis-de-los-fundamentals-del-precio-de-la-leche-abonado-al-productor-en-Argentina.pdf>

Hill Charles W. L. Administración Estratégica: teoría y casos / Charles W. L. Hill 11a. ed, México, D.F. 2015

Anexos

Anexo N°1.1

Consulta a servicio veterinario por honorarios.



Anexo N°1.2

Tarifas de Fletes.

Como la fábrica de cerveza se encuentra en la misma localidad se tomó de referencia una tarifa para 15 km aproximadamente $15 \times 432.50 = 6487.5$.

5	385,50	55	759,50	105	1.119,20	155	1.393,40	205	1.691,80	255	1.995,20
6	385,50	56	766,10	106	1.119,20	156	1.393,40	206	1.691,80	256	1.995,20
7	385,50	57	772,40	107	1.124,40	157	1.399,10	207	1.697,70	257	2.001,50
8	385,50	58	778,70	108	1.129,70	158	1.404,80	208	1.703,50	258	2.007,90
9	385,50	59	785,10	109	1.135,00	159	1.410,60	209	1.709,40	259	2.014,40
10	385,50	60	791,50	110	1.140,40	160	1.416,30	210	1.715,10	260	2.020,80
11	394,60	61	798,00	111	1.145,60	161	1.422,20	211	1.721,00	261	2.027,10
12	403,90	62	804,50	112	1.150,90	162	1.428,00	212	1.726,90	262	2.033,60
13	413,20	63	811,00	113	1.156,30	163	1.433,70	213	1.732,80	263	2.040,00
14	422,70	64	817,40	114	1.161,50	164	1.439,60	214	1.738,60	264	2.046,50
15	432,50	65	824,10	115	1.166,90	165	1.445,40	215	1.744,50	265	2.052,90
16	442,50	66	830,70	116	1.172,20	166	1.451,30	216	1.750,40	266	2.059,30
17	452,50	67	837,40	117	1.177,60	167	1.457,10	217	1.756,30	267	2.065,80
18	462,90	68	844,00	118	1.183,00	168	1.462,90	218	1.762,20	268	2.072,30
19	473,50	69	850,90	119	1.188,30	169	1.468,80	219	1.768,20	269	2.078,90
20	484,20	70	857,60	120	1.193,60	170	1.474,70	220	1.774,00	270	2.085,40
21	493,30	71	864,50	121	1.199,00	171	1.480,50	221	1.780,00	271	2.091,90
22	502,50	72	871,30	122	1.204,40	172	1.486,50	222	1.785,90	272	2.098,50
23	512,10	73	878,30	123	1.209,80	173	1.492,40	223	1.791,90	273	2.105,00
24	521,60	74	885,30	124	1.215,20	174	1.498,30	224	1.797,90	274	2.111,70
25	531,50	75	892,40	125	1.220,70	175	1.504,30	225	1.803,90	275	2.118,30
26	541,70	76	899,40	126	1.226,10	176	1.510,30	226	1.809,90	276	2.124,90
27	552,00	77	906,60	127	1.231,50	177	1.516,20	227	1.815,90	277	2.131,50
28	562,60	78	913,70	128	1.237,00	178	1.522,20	228	1.821,90	278	2.138,20
29	573,50	79	921,10	129	1.242,40	179	1.528,20	229	1.827,90	279	2.144,90
30	584,70	80	928,30	130	1.247,90	180	1.534,20	230	1.834,10	280	2.151,50
31	591,40	81	935,70	131	1.253,40	181	1.540,20	231	1.840,10	281	2.158,20

Anexo N°1.3

Cargo	Sueldo
Sueldos para CONTADOR en Accenture - 4 sueldos informados	\$ 93.944/mes
Sueldos para CONTADOR en Independiente - 4 sueldos informados	\$ 88.252/mes
Sueldos para CONTADOR en Estudio Contable - 4 sueldos informados	\$ 101.000/mes
Sueldos para CONTADOR en Autónomo - 3 sueldos informados	\$ 161.609/mes

Anexo N°1.4

Personal jerarquizado UATRE escala salarial 2021:

- Puestero: \$44.098,34
- Capataces: \$48.642,94
- Encargados: \$51.313,32

Escala salarial 2021 de UATRE: adicionales



Pará con **OP de MODD**

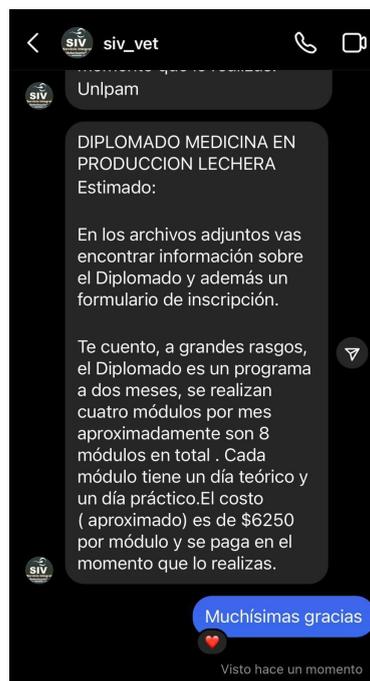
Anexo N°1.5



COSTO		COSTO	
Costo por día	227.98 \$/día	Costo por día	186.23 \$/día
Costo por kilo MS	15.73 \$/kgMS	Costo por kilo MS	12.79 \$/kgMS
Costo por kilo MF	8.24 \$/kgMF	Costo por kilo MF	6.01 \$/kgMF
PROTEINA		PROTEINA	
PB	16.32 %MS	PB	15.36 %MS
PBdeg	9.53 %MS	PBdeg	9.24 %MS
PB no deg	6.79 %MS	PB no deg	6.12 %MS
Deg pot	72.04 %	Deg pot	72.95 %
Deg real	58.37 %	Deg real	60.15 %
a	33.87 %PB	a	37.86 %PB
b	38.17 %PB	b	35.08 %PB
bef	24.50 %PB	bef	22.29 %PB
c	10.52 %/h	c	9.95 %/h
NIDA	0.10 %MS	NIDA	0.09 %MS
PIDA	0.62 %MS	PIDA	0.53 %MS
NIDA	3.78 %N-PB	NIDA	3.46 %N-PB

Costos de la dieta para un animal por día sin el bagazo y en la segunda imagen con el reemplazo ya hecho.

Anexo N°2.1



Anexo N°2.2

Listado de requerimientos de laboratorio:
Mesa de acero inoxidable \$24400

Caja de placas de petri \$10000
 Estufa de secado para cultivos \$82000
 Heladera mini \$40000
 Microscopio monocular \$29441
 Tubos Vacutainer \$6500
 Gradilla \$699
 Instrumentos para tomar muestras y de laboratorio \$7000

Anexo N°3.1

	2022	2023	2024
Ingresos			
Por Ventas de Mercaderías	\$49,714,690.17	\$69,103,419.33	\$99,508,923.84
Plan de acción 1	\$926,458.35	\$1,287,777.10	\$1,854,399.02
Plan de acción 2	\$2,485,734.51	\$3,455,170.97	\$4,975,446.19
Plan de acción 3	\$1,042,673.87	\$1,449,316.68	\$2,087,016.02
Total de ingresos	\$54,169,556.89	\$75,295,684.08	\$108,425,785.07
Egresos			
Costos de Mercadería Vendida	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Comercialización	\$23,155,337.64	\$32,185,919.32	\$46,347,723.82
Gastos Administrativos	\$6,010,387.55	\$8,354,438.70	\$12,030,391.73
Plan de acción 1	\$1,441,962.16	\$1,693,662.40	\$2,438,873.86
Plan de acción 2	\$2,097,562.16	\$820,155.60	\$1,181,024.06
Plan de acción 3	\$1,277,396.85	\$926,430.62	\$1,334,060.09
Total de Egresos	\$33,982,646.37	\$43,980,606.64	\$63,332,073.57
Utilidad Bruta	\$20,186,910.53	\$31,315,077.44	\$45,093,711.51
Impuesto a las ganancias	\$7,065,418.68	\$10,960,277.10	\$15,782,799.03
Utilidad neta con planes de acción	\$13,121,491.84	\$20,354,800.33	\$29,310,912.48

Elaboración Propia

Anexo N°3.2

Ingresos 2020	\$33,365,563.87
Costo de Ventas	\$0.00
Gastos de Comercialización	\$20,135,076.21
Gastos Administrativos	\$5,226,423.96
Gastos de insumos del tambo	\$5,007,882.95
Resultados Financieros	\$1,217,782.62
Resultado Neto de producción	\$27,270,225.52
Resultado por valuación de bienes	\$4,877,555.73
Resultado Venta Bs. de Uso	\$96,395.32
Utilidad Neta 2020	\$5,694,196.72
Rentabilidad	17.07%

Elaboración Propia

Anexo N°3.3

Tabla: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
		49%	1.49	39%	1.39	44%
Impuesto a las ganancias	35%					
Tasa de referencia LELIQ	38%					

Elaboración Propia

Anexo N°3.3

Premisas
Disminuir costo de producción (costos de ventas) un 18.5%
Para el plan de acción 1 se toma como referencia los gastos de insumos detallados en el anexo E
Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
Un aumento en la calidad aumenta el precio de venta de la leche un 3.125%
Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

Elaboración Propia