



Trabajo Final de Graduación

Planificación Estratégica como instrumento para aumentar la capacidad productiva e incorporar nuevos clientes que permitan posicionarse por encima de la competencia. EL CASO: LA TREGUA S.A de Grupo Meta

Ferrero, Ana Luz

DNI: 37166618

Legajo: VADM028873

Licenciatura en Administración

2022

Índice de contenido

| | |
|--|-----------|
| Resumen..... | 4 |
| Abstract..... | 5 |
| Introducción..... | 6 |
| Análisis de situación..... | 9 |
| Macroentorno: PESTEL..... | 9 |
| Microentorno: 5 fuerzas de Porter..... | 14 |
| Análisis interno..... | 16 |
| Aplicación de la cadena de Valor..... | 16 |
| FODA..... | 18 |
| Marco Teórico..... | 20 |
| Diagnóstico y discusión..... | 22 |
| Plan de implementación..... | 23 |
| Objetivo general..... | 24 |
| Objetivos específicos..... | 24 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 29 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Plan de acción 1: Plan de análisis en laboratorio..... | 26 |
| Plan de acción 2: Siembra de Maíz y Alfalfa..... | 27 |
| Plan de acción 3: Incorporación de un ingeniero agrónomo y un médico veterinario..... | 27 |
| Presupuesto total..... | 28 |
| Diagrama de Gantt..... | 41 |

Resumen

El presente trabajo tendrá como eje central la organización La Tregua, dedicada al cultivo de soja, maíz, trigo y la actividad tampera en la provincia de Córdoba. En el siguiente reporte de caso se realiza una planificación estratégica con el objetivo de incrementar la productividad e incorporar un cliente. Todo teniendo como base la máxima utilización de los recursos disponibles.

El objetivo principal se centra en incrementar la rentabilidad de la empresa de 20% a 40% para el año 2027 a través del aumento en la eficiencia de producción, mediante el cumplimiento de objetivos específicos, tales como, mejorar en un 50% la calidad de la leche a través de controles semestrales en un laboratorio, controlando la composición de la misma, considerando cantidad de grasa, proteína y patógenos; incrementar la producción de maíz y alfalfa un 30% para el año 2027, que será utilizado como alimento para las vacas bajo el sistema Dry Lot, e incrementar la eficiencia de producción en un 5% a través de la incorporación de 1 Ingeniero Agrónomo y 1 Veterinario, que en 5 meses, puedan establecer un plan de producción, contemplando pasturas y forrajes, manejo del rodeo y gestión técnica-económica.

Luego de analizar el macro entorno, la empresa y el sector en el que se desenvuelve, queda demostrado que el proyecto es rentable en el periodo trabajado de cinco años.

Palabras claves: planificación, tambo, productividad, eficiencia, recursos.

Abstract

This paper will focus on the organization La Tregua, dedicated to the cultivation of soybeans, corn and wheat and the dairy business in the province of Córdoba. In the following case report, a strategic planning is carried out with the objective of increasing productivity and incorporating a client. All based on the maximum utilization of available resources.

The main objective is to increase the company's profitability from 20% to 40% by 2027 by increasing production efficiency through the fulfillment of specific objectives, such as improving milk quality by 50% through biannual controls in a laboratory, controlling the composition of the milk, considering the amount of fat, protein and pathogens; increase corn and alfalfa production by 30% by the year 2027, which will be used as feed for the cows under the Dry Lot system, and increase production efficiency by 5% through the incorporation of 1 agronomist and 1 veterinarian, who in 5 months can establish a production plan, including pastures and forage, herd management and technical-economic management.

After analyzing the macro environment, the company and the sector in which it operates, it is demonstrated that the project is profitable in the five-year period.

Key words: planning, dairy, productivity, efficiency, resources.

Introducción

El siguiente Reporte de Caso se centra en la Unidad de Negocio La Tregua S.A de Grupo Meta. Esta unidad de negocio produce una leche de alta calidad que cumple con los estándares solicitados por la industria. Aún dadas estas condiciones, vemos que Tregua S.A comercializa con un solo cliente (Cremac). Sin dudas esta determinación está relacionada al tamaño de la unidad de negocio, al tiempo que hace que se están desarrollando dentro del rubro, a la cantidad de personas que forman parte de la planta y al nivel de reconocimiento que tienen en la zona. La empresa está en un estadio que aún no le permite operar con más de un cliente y hacerlo en óptimas condiciones. Es por eso que se presenta una planificación estratégica que pretende incrementar 1 o 2 clientes dentro de la industria láctea y desarrollar una ventaja competitiva sostenible que le permita conseguir una posición ventajosa en el mercado obteniendo mayor rentabilidad. Así, la empresa será capaz de dejar atrás a los rivales de la industria de su zona y sentar las bases para un futuro empresarial. Esto pensado en el lapso de 5 años. Además, contratar un laboratorio externo que realice controles higiénico-sanitarios de la leche permitirá destacar al producto por su calidad. Esto llevará a incrementar las ventas y con ello las ganancias, lograr una ventaja competitiva mejorando el posicionamiento frente a la competencia y aumentar su reconocimiento.

Grupo Meta es una empresa familiar cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocio diferenciadas. Fue fundada en el año 2019 por tres hermanos: Juan Cruz, Paula y José Fernandez quienes complementaron sus pasiones, fuerzas y convicciones e intentaron seguir los pasos de su abuelo Tecilio Fernandez, quien fue ejemplo de trabajo incansable, compromiso y amor por el trabajo.

Cuenta con cuatro unidades de negocios diferenciadas entre sí por la actividad que desarrollan. Tregua S.A es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado, Sauco S.A es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el Restaurante La Jirafa en Bariloche, Cervezas Argentinas S.A.S (incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital) y Brewing S.A.S (incluirá un bar propio llamado Checa).

Asimismo, la administración general de éste grupo, se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, departamento San Justo, provincia de Córdoba, donde se administra y

centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc.

Como en éste trabajo final abordaremos la subárea de la unidad de negocio La Tregua S.A, el tambo, es que cabe mencionar que la actividad lechera es una de las principales actividades agropecuarias de nuestro país y que la calidad e inocuidad de la leche comienza en el tambo. (INTA, 2022).

La leche es la materia prima de la industria láctea y la base de numerosos productos lácteos derivados como la manteca, el queso, el yogur, entre otros. Es muy frecuente el empleo de los derivados de la leche en las industrias agroalimentarias, químicas y farmacéuticas tales como la leche condensada, leche en polvo, caseína o lactosa.

Dentro de la producción de alimentos de origen animal la leche está clasificada como uno de los alimentos vitales por su alto valor nutritivo y comercial. En Argentina esta cadena productiva es de gran importancia agroindustrial, dado que de esta materia prima se obtiene gran variedad de subproductos o derivados lo que la convierte en una fuente de trabajo y de desarrollo agroindustrial. La leche recorre un largo camino desde el ordeño en los tambos hasta su ingreso en la planta elaboradora, donde es procesada y es puesta en el mercado, o bien se convierte a su vez en la materia prima de una enorme gama de productos derivados.

La calidad de la materia prima repercute firmemente en la calidad del producto final, por lo que es indispensable que la leche cruda tenga la máxima calidad higiénico-sanitaria y que sea controlada desde el tambo hasta la planta elaboradora y luego, allí, este seguimiento continúe en los diferentes tratamientos a la que es sometida para obtener un producto y subproducto confiable.

Teniendo en cuenta la información precedente y los antecedentes que se mencionan a continuación, es que este reporte de caso busca el crecimiento y expansión de la producción láctea mediante diferenciación.

Según el OCLA, Argentina está al tope, superando a México (2,5%) y a Turquía (2,2%), y supera con creces el promedio global de expansión del ordeño, que fue del 0,48%. Además, el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) indica que “Argentina, por segundo año consecutivo, presenta los mayores porcentajes de crecimiento a nivel mundial

(7,4% y 4%, respectivamente, para 2020 y 2021)”.

Marcelo Fernandez, creador de Rastreando Científicos, dice “La lechería argentina es revolucionaria. Los tamberos argentinos son brillantes. Es maravilloso verlos superarse, luchar, apasionarse por lo que hacen. He observado a productores extranjeros, de visita en el país, sorprenderse por la formación técnica y gerencial de sus pares de Argentina, y asombrarse de la fortaleza de esos individuos que producen bajo condiciones políticas y económicas tan negativas y adversas” (Infortambo, JUNIO 2022).

Por su parte, Walter Tumini propietario del establecimiento “La Porfia”, expresa “progresamos gracias a la leche y la agricultura. Nos financiábamos con el tambo y con el resultado de la agricultura hacíamos las inversiones. Pero la lechería fue el caballito de batalla”. (Infortambo, JULIO 2022).

Valentin Torre, un joven emprendedor propietario del establecimiento “Angela Juana”, sostiene: “Soy un productor de leche exclusivamente porque la agricultura que hago es subsidiaria del tambo. Es una actividad que aún en campo alquilado te permite progresar, pero hay que hacer las cosas bien”. (Infortambo, SEPTIEMBRE 2021).

Análisis de situación

Tregua S.A comercializa la leche que produce, con un solo cliente (Cremac), por lo que se presenta una planificación estratégica pretendiendo incrementar la cantidad de clientes dentro de la industria. Esto permitirá incrementar las ganancias, mejorar el posicionamiento frente a la competencia y aumentar su reconocimiento.

Las posibles causas por las que esta unidad de negocio comercializa con un solo cliente, pueden ser variadas, y pueden estar relacionadas a: falta de mano de obra para llevar adelante una mayor producción, falta de maquinarias o falta de automatización de las mismas, lo que disminuye la capacidad de producción en grandes cantidades; un reducido número de vacas que no es suficiente para venta a mayor cantidad de clientes, falta de un buen proceso de logística y reparto, falta de uno o varios asesores comerciales que salgan a ofrecer el producto y consigan de esta manera nuevos compradores y una causa menos probable pero no menos importante es alguna limitación impositiva por la que decidan no vender mayores cantidades. (Ver Anexo 1, página 25).

Macroentorno: PESTEL

Político:

Es un año bisagra por las nuevas elecciones presidenciales que serán en octubre del año 2023, lo que probablemente traerá consigo cambios que afecten directa o indirectamente la producción de leche, el transporte, la comercialización, las políticas de precios, etc.

Otro aspecto que tiene en vilo al rubro tambero, es la falta de políticas oficiales que promuevan las exportaciones y que facilite nexos y la salida al mundo.

Así mismo, los datos muestran que las exportaciones crecieron en proporción a años anteriores, y le generaron al país un ingreso numeroso de divisas. Tal como indica el Ministerio de Agricultura de la Nación, en 2021 las exportaciones de lácteos alcanzaron las 395.686 toneladas, una mejora del 6% versus 2020. En valor entraron al país por esas ventas US\$1342,2 millones, un crecimiento interanual del 18%. Las exportaciones rondan el 20% al 25% de la producción. (La Nación, Febrero 2022)

Económico: Para el productor primario el asunto del precio de la leche se convierte en el problema básico de su producción, mucho más que la reducción de los costos, la mejora de la calidad y la aplicación de buenas prácticas de manejo.

Un factor que afecta directamente la producción, es la inflación de la que tanto se habla en los últimos tiempos. La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

La fuente oficial de nuestro gobierno, el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022), indica que en julio 2022, el índice acumulado es del 46,2%

La actividad agrícola, ganadera y láctea son de las actividades que más tienen dolarizados sus costos, y por lo tanto una depreciación del peso. Esto es así, porque según el BCRA, hoy el dólar cotiza a \$147,65, lo que deja en evidencia que el peso argentino queda devaluado. Esto tiene un impacto sumamente negativo sobre la relación insumo-producto, porque el productor vende en pesos, pero para abastecerse y sostener la producción, debe comprar en dólar.

En este sentido, un informe de CREA publicado a mediados de 2018 reveló, por ejemplo, que la actividad tambera es la que mayor nivel de costos dolarizados tiene, con un 82 % de sus costos que se computan en la moneda estadounidense.

Para agregar a lo mencionado anteriormente, un informe realizado por la Sociedad Rural Argentina (SRA) expresa "Si aumenta 1% el dólar, el costo directo de la producción de la leche aumenta un 0,5%. Entonces, una suba del 16% del dólar de \$21,5 a \$25 implica un aumento de los costos directos de producción de la leche del 8%". (IPROFESIONAL, Junio 2018)

Sumado a lo mencionado anteriormente, debemos aclarar que las solicitudes de créditos para invertir en tecnología tienen muchos requisitos a cumplir, lo que hace que el productor vea un estancamiento en la producción debido a que ve condicionado su

crecimiento tanto en infraestructura como en mano de obra. (Agrofy News, Septiembre 2021).

Social: En la actualidad, hay varios factores sociales que influyen en la cantidad de demanda de leche vacuna.

Uno por ejemplo, es la intolerancia a la lactosa en los seres humanos, lo que provoca una disminución en el consumo. Se estima que más de la mitad de los argentinos son intolerantes a la lactosa. Esto es la incapacidad de digerir por completo el azúcar de los lácteos, llamada justamente “lactosa“ (Redacción, 15 de Octubre de 2022)

Otro tiene que ver con las críticas de algunos especialistas a sus modos de producción, tanto por maltrato animal como por su injerencia en el cambio climático.

Y algo no menor, es el aumento de la cantidad de individuos vegetarianos o veganos, que no consumen carnes, ni ningún tipo de alimento proveniente de animales, haciendo referencia dentro de este grupo, a la leche porsupuesto.

Mientras que del lado del veganismo, los defensores de los animales y otros sectores insisten en cuestionar el consumo de leche y su industria; muchísimos nutricionistas y médicos siguen insistiendo en la importancia que tiene este alimento para nuestra salud.

Tecnológico: La incorporación de tecnologías que permiten que las compañías productoras se adapten de forma inmediata y eficiente a demandas no lineales, genera efectos de diferente índole en las industrias.

Frente a la transformación que se aceleró en el caótico año de pandemia, más veloz en algunos rubros que otros, la lechería se encuentra frente a una oportunidad muy grande. Encarar cuestiones vinculadas a la parte productiva o gerencial son clave. Las opciones son variadas: desde implementar robots para el ordeño hasta sumar la industrialización de productos lácteos premium. También incorporar tecnología para el monitoreo de la salud, nutrición y reproducción animal o para combatir infecciones bacterianas; sumar una plataforma digital para el monitoreo de terneros y tecnología para el tratamiento de mastitis o para la digitalización y la trazabilidad del ganado por ejemplo. AGROCLAVE (Noviembre, 2020)

Todo esto ayudará a que los tiempos se reduzcan, los resultados mejoren y la producción aumente, pero como contrapartida, los costos de realizar esas incorporaciones son elevados, implica una gran inversión y se requiere de financiación.

Además, respecto a la mano de obra, si consideramos el efecto de estas tecnologías en el capital humano, disminuye notablemente la mano de obra no calificada, que es reemplazada.

La inversión en actividades de I+D en América Latina y el Caribe no sobrepasa el 1 por ciento del PIB en ningún caso, siendo Cuba, Brasil y Argentina los mayores. Mientras en los países en desarrollo se reportan más de 6 investigaciones por cada 1000 personas en edad laboral, esta cifra es 10 veces menor en América Latina y el Caribe. No existe un dato claro sobre el sector lechero, pero por las mismas características de desempeño y crecimiento del mismo, es de suponer que esté muy por debajo de dicha media y sea de los más deprimidos.

El mayor volumen de investigación se localiza en el área de producción primaria, mientras las actividades de innovación y adopción de tecnologías son mayores en el área de procesamiento y menor en las áreas de distribución y mercadeo. (ENGORMIX, Octubre 2018).

Ecológico: La sustentabilidad se volvió asignatura protagonista en la agenda de las empresas de todos los sectores. Con áreas específicas que trabajan en reducir su impacto ambiental y aportar desde su costado social, año a año los presupuestos para estas acciones crecen conforme aumenta la conciencia de que las compañías deben encaminarse hacia el triple impacto. (Cronista, 2022)

Las producciones sustentables son cada vez más frecuentes a la hora de fabricar alimentos. A través de los años la concientización logró cambiar las maneras de consumir y elaborar lo que comemos. Las fábricas, en lo posible, eligen el modelo más sano posible dentro de sus posibilidades. Esto está muy relacionado con economía circular, se trata de extraer la menor cantidad de recursos posibles y tratar de devolverlos al 100%. Una gran alternativa es el tratamiento de los efluentes, distinto al tradicional.

El agua es un recurso indispensable para producir leche. Una adecuada gestión permite reducir consumos innecesarios y minimizar el volumen del efluente generado, facilitando así la reutilización de los nutrientes contenidos en el mismo como fertilizante orgánico. (Edairynews, Junio 2022)

Además, ver la disposición de las lagunas respecto a las áreas de producción, estudiar las posibles filtraciones y evaporaciones, reducir el uso de agua de napa y reutilizar el agua que se separa de la limpieza. (El Semiárido, Julio 2021)

Con la pandemia, los estilos de vida, los patrones de compra y las necesidades de los consumidores han cambiado significativamente, y las demandas de sostenibilidad en la industria son más altas que nunca. (TN, Febrero 2022)

No solamente las empresas y/o industrias tienden a este comportamiento sustentable, sino que los individuos, cada vez más, eligen opciones que ayuden al cuidado del medio ambiente, como por ejemplo la separación de residuos domiciliarios, el reemplazo de bolsas de plástico por las de tela, la compra de productos que se presenten en envases reciclados o reciclables, etc.

Legal: A nivel nacional existen dos organismos que llevan adelante el control de alimentos: el SENASA y el INAL. Otro ente de regulación son los Ministerios de Salud de cada provincia que se ocupan del control alimentario, por sí mismos o por medio de algún ente en particular creado para tal fin.

Además, las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son una serie de prácticas y procedimientos que se encuentran incluidos en el Código Alimentos Argentino (CAA) desde el año 1997 -por lo que son obligatorias para los establecimientos que comercializan sus productos alimenticios en el país- y que son una herramienta clave para lograr la inocuidad de los alimentos que se manipulan en nuestro país.

La actividad agraria de la explotación del tambo se encuentra regulada por la Ley 25169, consagrada como un contrato agrario de tipo o estructura asociativa.

Este contrato supone un esfuerzo de ambas partes para encarar la producción, traslado, distribución y venta de leche fluida de un rodeo (y actividades anexas o conexas). Si bien el empresario-titular conserva en forma exclusiva la dirección y administración de la explotación, debe proporcionar al tambero-asociado y su familia una vivienda para su uso en el predio. Este último, observando técnicas racionales y las normas de higiene, se encarga

personalmente y con autonomía (sin supervisión) de las tareas necesarias para la explotación. (Agrofy, Junio 2017)

Existen manuales de buenas prácticas para los establecimientos lecheros tales como: buenas prácticas relativas al ordeño e higiene, sanidad animal, alimentación, buenas prácticas relativas al ambiente y al bienestar animal, relativas a las condiciones del trabajo y de los trabajadores.

Microentorno: 5 fuerzas de Porter

El microentorno (o entorno competitivo) determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Teniendo en cuenta los requerimientos para el funcionamiento de los tambos, haciendo referencia a los costos en sistemas de refrigerio, sistemas de transporte, materiales para la producción, costos en capacitación de personal, corrales, galpones, entre otros; la aparición de nuevos competidores en la industria láctea no es un riesgo alto en el corto plazo.

Otro ítem que indica que la amenaza de entrada de nuevos competidores es poco probable, es la suba de la rentabilidad en la agricultura.

Fuerza: Baja, la barrera de ingreso al mercado es alta.

2. Amenaza de productos sustitutos:

Si bien la leche es una materia prima base para el desarrollo de numerosos productos, dependiendo del uso, es que puede ser reemplazada por otro producto.

Si hablamos de la leche como infusión para desayunos o meriendas, puede ser reemplazada por té, café, mate, jugos, entre otros, y si hablamos de la leche como componente para la producción de manteca, quesos, concentrados lácteos en polvo, en el mercado existen muchas alternativas para reemplazarla. Leches que ofrecen nutrientes parecidos y que pueden resultar tan nutritivos como la leche de vaca convencional. Algunas pueden ser: leche de almendra, de coco, de soja y una variedad de leches vegetales.

La APLV (Alergia a la Proteína de la Leche de Vaca) es la alergia alimentaria más común en lactantes, niños y niñas. Se trata de una reacción exagerada del sistema inmunitario ante una o más proteínas que contiene la leche de vaca. Hoy, científicos de las universidades de Villa María, Río Cuarto y La Pampa trabajan para instalar la leche de burra en el mercado por ser una alternativa terapéutica natural, sabrosa e hipoalergénica de probada eficacia clínica.

Fuerza: Media. No son una amenaza

3- Poder de negociación con los proveedores:

La industria láctea, necesita variados insumos como alimentos y suplementos para las vacas, insumos veterinarios, insumos de limpieza y protección laboral, elementos para transporte y soluciones de logística, entre otros. La gran mayoría de estos insumos, no son provistos por empresas monopólicas, por lo que los tamberos se encuentran muy bien parados con respecto a la negociación de precio, calidad y cantidad de lo necesario para el desarrollo del día a día.

Si bien puede llegar a ser fundamental la alianza estratégica con alguno de estos agentes, en este rubro el poder de negociación es bajo por todo lo mencionado anteriormente. La realidad es que se pueden encontrar diferentes proveedores, quedando a criterio de cada empresa que elegir (precio, calidad, etc).

Fuerza: Baja, no hay dependencia de proveedores.

4 - Poder de negociación con los clientes:

Si bien el cliente elige y decide la dirección de su compra teniendo en cuenta precio, calidad, recomendaciones, finalidad, entre otros motivos, al ser un bien de consumo masivo, tiene una amplia gama de clientes, tanto minoristas como mayoristas, lo que hace poco probable que estos puedan ejercer un gran poder de negociación sobre la industria.

Fuerza: Baja

5 - Rivalidad de industria:

El Registro de Productores Lácteos (RPL), arrojó un reporte indicando que en junio del año 2019 funcionan en todo el territorio provincial unos 2.823 tambos, que representan el 34 por ciento de la producción nacional de leche y el mismo porcentaje de vacas a nivel país. Con esta cifra, Córdoba se confirma como la primera productora a nivel nacional, con 3.400 millones de litros anuales, producidos por alrededor del 30% de productores lecheros de Argentina. (TodoAgro, 2019).

Al ser la producción y los métodos bastante similares, y el producto final homogéneo, el sector se convierte en un sector competitivo que busca su diferenciación a través de tecnología, mejores insumos, inversiones en ganado bovino, entre otros.

Análisis interno

Aplicación de la cadena de Valor

Aplicar la cadena de valor, implica identificar dentro de la empresa, dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que crean valor para los clientes, y las actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Actividades primarias:

Logística de entrada: Se debe coordinar con proveedores externos la compra y entrega de suplementos alimenticios para las vacas y fármacos para la protección y cuidado de las mismas, ya sea para prevenir enfermedades o infecciones, o para curar, como es el caso de antibióticos. Además, la compra de todo lo necesario para mantener limpios los corrales y la sala de leche (que debe permanecer en óptimas condiciones para almacenar la producción de leche diaria).

Operaciones: El procesamiento para llegar a que la leche sea retirada del tambo, inicia con la generación de la comida para las vacas (pastoril y suplementos).

Luego, la leche se cosecha mediante el ordeño en una instalación donde concurren las vacas, dos veces por día. El ordeño se realiza con un proceso mecánico de vacío y masajes alternados, que imita la succión del ternero.

La leche es bombeada, filtrada y llevada a enfriamiento a 4°. Luego, se almacena a granel en un tanque.

Logística de salida: Este proceso inicia con el almacenamiento a granel en un tanque en la sala de leche. Desde ahí la lleva el comprador, por camión, una vez por día. El tambo entrega leche cruda, en condiciones para su acarreo y transformación en productos lácteos.

Marketing y ventas: El tambo no cuenta con página web ni redes sociales, por lo que el reconocimiento es el boca en boca y por el Grupo Meta al que pertenece esta unidad de negocio. Se observa que todavía queda mucho por explotar en este punto, como la existencia de E-commerce, página web, redes sociales, blogs, entre otros.

Servicio: Comercializa la totalidad de la producción a la marca Cremac, que elabora quesos, dulce de leche, leche en polvo, etc. La Tregua posee estándares que debe cumplir la leche, por lo tanto, la calidad es buena.

Cabe destacar que falta la apertura de venta a nuevos clientes mayoristas (industrias).

Actividades de soporte:

Infraestructura: Cuenta con 900 hectáreas arrendadas sembradas con cultivo de soja, maíz y trigo, viviendas para las familias que trabajan dentro de la unidad, maquinarias agrícolas, equipamientos del tambo, como las ordeñadoras y enfriadores de leche, etc.

La administración se encuentra en otra oficina en la localidad de Sacanta, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal y contable del resto de las unidades de negocio. El servicio contable y de gestión es externo.

Gestión de recursos humanos: En La Tregua, el responsable es José y en el tambo particularmente, el responsable es Diego.

En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales. Cuentan con tres contadoras y una abogada.

El plantel fijo tiene 15 personas, 11 hombres y 4 mujeres, con rango etario de 18 a 55 años.

Desarrollo de tecnología: El equipamiento con el que cuentan es nuevo en tecnologías, aunque si aumentamos la cantidad de clientes, la incorporación de nuevas tecnologías es fundamental para un mejor desarrollo. Tecnologías que sirvan para monitorear la salud, nutrición y reproducción animal, detectar infecciones bacterianas, para tratar la mastitis y tecnologías que ayuden a las ventas, como páginas web, e-commerce, entre otras.

Compras: Las compras de insumos serán obtenidas de proveedores externos, seleccionando aquellos que cuenten con insumos que cubran las necesidades con una excelente relación precio-calidad.

Análisis de la cadena de valor

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede mencionar que todas las actividades, ya sean primarias o secundarias, guardan una estrecha relación e influyen en el producto comercializado. Pero se destaca que dentro de la empresa, hay dos actividades críticas que otorgan mayor valor: En primer lugar, las operaciones, todo el proceso que se lleva a cabo antes, durante y después del ordeño. Sin este proceso bien logrado, el resultado final no sería el óptimo. En segundo lugar, la logística de salida, que en conjunto con las operaciones previas, es fundamental para que la leche sea conservada y luego entregada en las mejores condiciones. Esto permite lograr una diferenciación respecto de la competencia por la calidad de sus productos. Siendo así, las áreas que mayor valor aportan dentro de la empresa.

FODA

Se pueden detectar:

Fortalezas: Cuenta con disponibilidad de recursos humanos, espacio verde para pastoreo y comercializa leche que es un producto con un buen posicionamiento en el mercado interno. Además es una unidad de negocio nueva con muchas posibilidades de crecimiento.

Oportunidades: Mercado en provincias aún sin cubrir, plantas procesadoras de lácteos que aún no conocen esta leche y que son potenciales compradores, la tecnología que cada vez es más protagonista en las ventas y la comercialización.

Debilidades: Unidad de negocio con poco tiempo de desarrollo en el rubro, baja capacitación en la mano de obra, dificultad para establecer un precio de mercado que sea acorde a los costos, escasez de financiamiento para pequeños productores (los requisitos son elevados y las posibilidades de obtener créditos, suelen reducirse).

Amenazas: Crisis en la economía argentina (la suba de precios y la falta de incremento en los salarios, hace disminuir el nivel de compra, aunque la leche sea considerada un producto primario), aumento en las exigencias de calidad de materia prima, exigencias normativas para el ingreso a mercados y algunas ineficiencias en infraestructura (caminos en malas condiciones, falta de energía eléctrica en algunas zonas, etc).

Matriz BCG:

Analizando los cuadrantes, se pueden definir los siguientes productos:

Producto estrella: Cerveza Checa. Es un producto que proporciona a la empresa una elevada participación en el mercado y tiene un elevado crecimiento. Son muchas las razones por las que la industria de las cervezas artesanales experimenta un crecimiento progresivo desde hace varios años. La gente no estaba acostumbrada, pero fue conociendo el producto con su propuesta distinta y la adoptó. El consumidor busca calidad y variedad en estilo, busca “estilos específicos de cervezas” y eso hace que los productores tengan que seguir mejorando día a día.

Así mismo, uno de los grandes desafíos que apuesta los emprendimientos es la competencia con las grandes marcas de la industria. Es por esto, que es necesario prestarle especial atención para que no pierda su posición y evolucione a producto maduro.

Producto vaca: Leche de La Tregua. La leche tiene una baja tasa de crecimiento, porque ya es un producto consolidado que ha llegado a la madurez. Si bien tiene una alta cuota de mercado, en este caso particular, se pretende trabajar, para aumentar la participación en el mismo, ya que como se mencionó anteriormente, solo vende a un consumidor. Disminuir la cuota de mercado, convertiría al producto en perro, y dejaría de ser rentable.

Producto perro: Agricultura de La Tregua. Esta unidad de negocio tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. No existen parámetros para medir la satisfacción de los clientes.

Producto interrogante: Restaurante La Jirafa y Bar Casa Negra. Ambos ofrecen una perspectiva de crecimiento elevado, dada la cantidad de personas que asisten y consumen sus productos, pero con una participación débil en el mercado.

En este punto de la matriz BCG se recomienda revisar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, esta Unidad Estratégica de Negocio puede evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en producto perro.

(Ver Anexo 3, página 25).

Marco Teórico

En este apartado, se presentan brevemente los contenidos sobre planificación estratégica y todo aquello que es necesario saber a la hora de realizar planificaciones en las organizaciones. Definiciones, clasificaciones, tipos de estrategias, modos de aplicación, etc.

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (Ander-Egg Ezequiel, 1991, p. 25)

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 4)

Como señala el Dr. Galvarino Casanueva Yáñez en su ensayo sobre los modelos de Planeación Estratégica de Kotler, Steiner, Chiavenato y Hoshin Kanri (2021), los autores Kotler, Steiner, Chiavenato así como el método Hoshin Kanri sostienen diferentes posturas acerca de la planificación estratégica.

Según Kotler (1992), la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”. Entiende que debe ser un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo.

Kotler (2001), plantea que la planificación estratégica tiene cuatro aspectos fundamentales: Establecer la misión de la organización, identificar las UENs, analizar y valorar la cartera de negocios e identificar nuevas áreas de negocios.

Steiner (2007) sostiene que el enfoque de la planeación y de la dirección estratégica se centra más en las estrategias que en las operaciones.

Chiavenato plantea que la Planeación Estratégica se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, ésta sólo llegará a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen.

El Hoshin Kanri permite alinear los objetivos generales de la empresa, los planes estratégicos a largo plazo y procesos del día a día. El gran reto es determinar la forma sistematizada de aplicar este modelo en la empresa occidental.

Además de lo mencionado anteriormente, es fundamental conocer que los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. (Ver anexo 2, página 25) estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado:

1. Estrategia de costos bajos.
2. Estrategia de diferenciación amplia.

3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.
4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 4)

Bajo estas miradas, se puede definir claramente, que el establecimiento de una buena Planificación Estratégica, es cada vez más reconocido como fundamental en la gestión empresarial moderna, aportando grandes beneficios a la hora de tomar decisiones, cumplir objetivos, buscar ventajas competitivas, aprovechar recursos existentes, identificar fortalezas y debilidades, entre otros. Existen varias estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el objetivo, pero en este reporte de caso, se trabajará con Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación, que se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia, tal como lo indican los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland.

Diagnóstico y discusión

En base al análisis de situación realizado en puntos anteriores, se puede determinar que la unidad de negocio La Tregua, está en condiciones de proyectar una ventaja competitiva y mejorar su rentabilidad. Para esto, necesita explotar al máximo su capacidad productiva, hacer un uso eficiente de sus recursos disponibles, y trabajar, generar y obtener aquellos necesarios para dar el gran paso.

Usando como base algunos datos obtenidos del análisis FODA, es que se detecta el problema y con él, un plan de acción. Como se menciona, existe baja capacitación en la mano de obra del personal que trabaja en los tambos, y trasladando este punto a la unidad de negocio en análisis que incluye producción agropecuaria y tambo, es que se considera la necesidad de incorporar personal profesional y capacitado que cuente con herramientas para aumentar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Además, otro aspecto tenido en cuenta, es el aumento de las exigencia de calidad de materia prima por parte de los clientes,

por lo que para mejorar este aspecto, evitar pérdidas tanto físicas como económicas, y aumentar la reputación, es que se ve la necesidad de realizar análisis a muestras de leche.

Así es que se propone aumentar la productividad a través de mejoras como la contratación de un laboratorio externo que realice controles de composición y patógenos de la leche, disminuyendo así el riesgo de pérdidas por contaminación por ejemplo; destinar alrededor de 300 hectáreas de las 900 arrendadas, para producción de materia seca propia que será utilizada en la alimentación mediante el sistema Dry lot; y la incorporación de un Ingeniero Agrónomo y un Médico Veterinario, que puedan establecer un plan de producción contemplando pasturas y forrajes, manejo del rodeo y gestión técnica-económica. Logrando de esta manera, que las vacas se alimenten en base a los requerimientos, y se pueda hacer un correcto uso de los recursos disponibles.

Esto dará lugar a la posibilidad de la incorporación de un nuevo cliente, que puede ser Manfrey Cooperativa de Tamberos de Com. e Ind. Ltda., ubicada en Güemes (0) 107. Freyre, CP 2413. Córdoba; SanCor Cooperativas Unidas Limitada, ubicada en Tte. Gral. Richieri 15 – Sunchales. Provincia de Santa Fe o Punta del Agua, ubicada en Bv. San Martín esq. Salta (5984) James Craik. Córdoba.

Grupo Meta es una empresa joven que se encuentra a la vanguardia de los cambios y en constante desarrollo, entre sus características básicas se encuentran: capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno, capacidad de adaptación a los cambios, capacidad para tomar riesgos calculados, capacidad de detectar oportunidades, capacidad de innovar o crear.

Todavía existen áreas o cuestiones puntuales en las que progresar o trabajar, pero la gran mayoría de sus actividades primarias y de soporte funcionan correctamente.

Plan de implementación

A continuación se presenta el plan de implementación para cumplir con la propuesta de desarrollo de estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de coste, que le permita mejorar la rentabilidad disminuyendo costos a través del cultivo del propio alimento para las vacas, disminuyendo pérdidas a través del análisis de la leche que permita de manera anticipada,

detectar alguna falencia y además incrementar 1 o 2 clientes dentro de la industria láctea y mejorar su lugar en el mercado. El plan está compuesto de un objetivo general y tres objetivos específicos, a través de los cuales, se proponen tácticas y actividades que articulan esfuerzos para resolver la problemática y por ende aumentar la rentabilidad económica.

Objetivo general

- Incrementar la rentabilidad de la empresa de 20% a 40% para el año 2027 a través del aumento en la eficiencia de la producción.

Justificación: El porcentaje elegido no se toma al azar, sino que analizando los Estados de Resultados brindados por la compañía se observa que el Ratio de Rentabilidad del Capital Propio del año 2018 fue del 17%, el del año 2019 del 22% y el año 2020 es del 19%, esto podría responder a un estancamiento de rentabilidad y justamente es de ahí de donde se pretende salir.

Objetivos específicos

- Mejorar en un 50% la calidad de la leche en un lapso de 5 años, a través de controles semestrales en un laboratorio para controlar la composición de la misma, considerando cantidad de grasa, proteína y patógenos.

Justificación: Los peligros microbiológicos y químicos, son un importante problema de inocuidad en el sector lechero porque la leche es un medio ideal para el crecimiento de bacterias y otros microbios. Se pueden presentar accidentalmente cuando los animales consumen piensos o agua que contienen sustancias químicas, por el control inadecuado del equipo, el entorno o las instalaciones de almacenamiento de la leche, o por sustancias como desinfectantes de pezones, desinfectantes lácteos, antiparasitarios, antibióticos, etc. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). Además, evaluar la composición de la misma, permitirá hacer un seguimiento de la alimentación de las vacas, pudiendo establecer mejoras de ser necesario.

- Incrementar la producción de maíz y alfalfa un 30% para el año 2027, que será utilizado como alimento para las vacas bajo el sistema Dry Lot.

Justificación: Producir con la misma cantidad de recursos por hectárea pero logrando aumentar la cantidad de granos y materia seca obtenida para alimento. Mejorar la eficiencia en la producción con el aporte del servicio externo de asesores e ingenieros agrónomos que forman parte de La Tregua, permitirá hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y permitirá alimentar a las vacas en base a los requerimientos.

- Incrementar la eficiencia de producción en un 5% a través de la incorporación de 1 Ingeniero Agrónomo y 1 Veterinario, que en 5 meses, puedan establecer un plan de producción, contemplando pasturas y forrajes, manejo del rodeo y gestión técnica-económica.

Justificación: Una correcta gestión, permitirá incrementar la eficiencia en la producción. Esto se logrará siendo eficientes en el manejo de los recursos alimenticios, realizando ajustes en el manejo nutricional del rodeo y cuidando la salud y el bienestar del mismo.

Además, planificar pensando en cómo producir más alimentos para los próximos meses.

Alcance: La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central a la empresa Grupo Meta, unidad de negocio La Tregua, realizándose una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad a partir del control de la calidad de la leche evitando así pérdidas por contaminación, por no cumplir con requerimientos, etc; y la mejora en la eficiencia en la producción del propio alimento. Lo mencionado anteriormente, siguiendo un horizonte temporal de cinco años, hasta el año 2027. La propuesta abarcará la aplicación de las herramientas de planificación estratégica, definidas en el marco teórico.

Limitaciones: En este reporte de caso se encuentran algunas limitaciones, como la falta de información de los gastos específicos que normalmente tiene la producción tambora en La Tregua, como salarios, alimentación del ganado, materia prima, etc; y los ingresos que la misma unidad de negocio obtiene mensualmente por ejemplo. Si bien se cuenta con un estado de resultado, el mismo corresponde a toda la actividad rural, tanto la siembra como el tambo. Es por lo mencionado anteriormente, que pueden aparecer estimaciones en valores para los que no se cuenta con datos ciertos.

Plan de acción: A continuación, se detalla la descripción y pasos a seguir de los objetivos específicos establecidos. Se buscará también detallar tiempos requeridos, recursos humanos y físicos necesarios, y recursos económicos a emplear.

Plan de acción 1: Plan de análisis en laboratorio. (Presupuesto en Anexo 4)

Este plan consiste en que el personal a cargo del tambo, obtenga muestras de la leche para llevar al laboratorio. La muestra debe ser representativa del volumen total de leche de donde se extrajo y debe ser conservada y acondicionada de manera que mantenga sus características originales hasta su procesamiento en el laboratorio. La misma será trasladada en un envase provisto por el laboratorio con precinto de seguridad, que debe permanecer firmemente cerrado, refrigerado y en un lugar oscuro. Es decir, debe llevarse en una conservadora de telgopor, de manera vertical y puede ser trasladado en la cabina del camión repartidor.

Una vez en el laboratorio, se realizarán análisis de patógenos, en esta caso *escherichia coli* y salmonela; composición, materia grasa, densidad y proteínas (el laboratorio será Laboratorio Centro de la ciudad de Rio Cuarto, por ser el presupuesto más adecuado).

Ya obtenidos los resultados, se procede a analizarlos por el médico veterinario y en base a lo observado, determinar qué valores no son los deseados y trabajar para mejorarlos. Por ejemplo si el análisis determinó la presencia de salmonela, tomar medidas para determinar cuál fue la causa de la contaminación y tratar de eliminarla para mejorar así los resultados del próximo análisis que será realizado a los seis meses. De esta manera se verían disminuciones en las pérdidas.

| Trabajo | Recursos | | Tiempo | | Presupuesto |
|--|---|---|--------|--------|--------------------|
| | Humanos | Físicos | Inicio | Fin | |
| Enviar muestra de leche al laboratorio para analizar composición y patógenos. | Personal capacitado de laboratorio | Recipiente de muestreo, medio de transporte para traslado | feb-23 | feb-23 | \$ 8.425,00 |
| En base a los resultados de los análisis, determinar que valores hay alterados o se deben mejorar. | Medico veterinario y personal de planta permanente dentro del tambo | - | mar-23 | ago-23 | - |
| TOTAL | | | | | \$ 8.425,00 |

Plan de acción 2: Siembra de Maíz y Alfalfa. (Presupuesto en Anexo 5)

Este plan de acción propone el aumento de siembra de maíz y alfalfa para cosechar y obtener con eso, alimento para el rodeo que se alimenta a través del sistema Dry Lot. La propuesta es empezar con la siembra de 10 hectáreas de maíz y 10 hectáreas de alfalfa destinadas exclusivamente a producir alimento para el ganado. El trabajo será realizado por un contratista tercerizado. Este, es quien será responsable de la compra de la materia prima necesaria para el trabajo mencionado. Dentro del valor presupuestado, se incluye el costo de materia prima y mano de obra.

| Trabajo | Recursos | | Tiempo | | Presupuesto | |
|-------------------------------|-------------------------|---|--------|--------|-------------|------------------------|
| | Humanos | Fisicos | Inicio | Fin | USD | \$ |
| Siembra de maíz. | Contratista tercerizado | Semillas, agroquimicos, combustible, maquinaria | sep-23 | sep-23 | 10044,3 | \$ 1.541.900,49 |
| Siembra de alfalfa. | Contratista tercerizado | Semillas, agroquimicos, combustible, maquinaria | mar-23 | abr-23 | 1745 | \$ 267.874,95 |
| Corte y enrollado de alfalfa. | Contratista tercerizado | Maquinaria | - | - | 650 | \$ 99.781,50 |
| TOTAL | | | | | | \$ 1.909.556,94 |

| | |
|-----------|--------|
| TC DIVISA | 153,51 |
|-----------|--------|

Plan de acción 3: Incorporación de un ingeniero agrónomo y un médico veterinario.

El siguiente plan de acción se refiere a la contratación de 2 profesionales (un ingeniero agrónomo y un médico veterinario) para que en conjunto y durante 5 meses, puedan organizar las actividades y los tiempos y así obtener con la misma cantidad de materia prima y mano de obra, mayor cantidad de materia seca con la siembra de maíz y alfalfa. Esto, para la alimentación del rodeo. Por otro lado, organizar la rotación de las vacas dentro de los corrales, los tiempos de preñez, minimizar los posibles factores estresantes (como el estrés por miedo), asegurar al ganado en confinamiento el acceso a un área con buen drenaje para su descanso, reducir los riesgos de infecciones intramamarias, otras enfermedades y heridas y todos aquellos factores que contribuyan al bienestar animal. Esto permitirá aumentar la producción por cabeza.

| Trabajo | Recursos | | Tiempo | | Presupuesto |
|---|-------------------------|----------------------------------|--------|--------|------------------------|
| | Humanos | Fisicos | Inicio | Fin | \$ |
| Contratacion Consultora de RRHH para la selección de un veterinario y un Ingeniero agronomo | Contratista tercerizado | Internet, computadora y celular. | ene-23 | ene-23 | \$ 123.208,00 |
| Salario mensual Ingeniero Agronomo | Profesional | Internet, computadora y celular. | feb-23 | jun-23 | \$ 695.745,00 |
| Salario mensual Medico Veterinario | Profesional | Internet, computadora y celular. | feb-23 | jun-23 | \$ 530.550,00 |
| TOTAL | | | | | \$ 1.349.503,00 |

Presupuesto total:

| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| Plan de accion 1 | \$ 16.850,00 | \$ 27.465,50 | \$ 44.768,77 | \$ 72.973,09 | \$ 118.946,13 |
| Plan de accion 2 | \$ 1.541.900,49 | \$ 2.513.297,80 | \$ 4.096.675,42 | \$ 6.677.580,93 | \$ 10.884.456,92 |
| | \$ 267.874,95 | \$ 436.636,17 | \$ 711.716,95 | \$ 1.160.098,64 | \$ 1.890.960,78 |
| | \$ 99.781,50 | \$ 162.643,85 | \$ 265.109,47 | \$ 432.128,43 | \$ 704.369,34 |
| Plan de accion 3 | \$ 123.208,00 | | | | |
| | \$ 695.745,00 | | | | |
| | \$ 530.550,00 | | | | |
| Total presupuesto por año | \$ 3.275.909,94 | \$ 3.140.043,32 | \$ 5.118.270,61 | \$ 8.342.781,09 | \$ 13.598.733,18 |
| Total presupuesto | | | | \$ | 33.475.738,13 |

Valor Actual Neto

El VAN permite conocer la rentabilidad de una inversión en base a los futuros flujos de dinero. En este caso el VAN tiene un valor de \$10.599.518,42. Por regla, si el valor es un número mayor a cero, el proyecto debe aceptarse porque se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversor.

Tasa interna de Retorno (TIR)

La regla indica que una inversión es deseable si excede el rendimiento requerido, de lo contrario, debe rechazarse. De acuerdo a los flujos de caja analizados a cinco años, la TIR arroja un resultado de 63%, es decir, este proyecto es mayor y alcanza el rendimiento mínimo

deseado que es del 44,38%. Por lo tanto, el proyecto debe aceptarse. Flujo de fondos (Anexo 10).

Diagrama de Gantt:

A continuación se muestran los tiempos requeridos para llevar a cabo los planes de acción. Ver Anexo 6.

Al comenzar, se procederá a la selección del personal propuesto, se llevará a cabo la incorporación de los mismos y se pondrán en marcha los planes propuestos tanto para el rodeo como para el cultivo.

Luego, los análisis de muestra de leche en laboratorio, comenzarán en febrero del año 2023. Los mismos se repetirán pasados seis meses del análisis anterior, luego de examinar los resultados obtenidos y de determinar las causas que llevan a los valores obtenidos.

Finalmente, se detalla que la siembra de maíz se realiza en el mes de septiembre y se cosecha en el mes de marzo, mientras que la siembra de alfalfa es entre marzo y abril de cada año, y la recolección, corte y enrollado, entre septiembre y octubre.

Conclusiones y recomendaciones

En base al cuidadoso examen realizado a lo largo del presente trabajo final, se llega a la conclusión de que, aumentar la productividad e incorporar un nuevo cliente a través de la incorporación de dos profesionales que establezcan un plan de producción, realizar análisis de laboratorio a muestras de leche, y aumentar la siembra de maíz y alfalfa para producir el alimento para el rodeo, es factible económicamente en un periodo de cinco años.

Luego del análisis externo e interno de la organización, tanto a nivel macro y microeconómico es posible visualizar que el proyecto es viable en varios aspectos. A nivel macroeconómico, se encuentra en un país con poca estabilidad pero La Tregua puede hacerle frente a las amenazas externas ya que la industria posee aspectos favorables. A nivel interno,

la empresa se encuentra preparada con personal y el espíritu de cambio y crecimiento es evidente.

Además de que el proyecto es viable desde varios ángulos, se llega a la conclusión de que es factible desde la perspectiva financiera, ya que arroja resultados favorables.

El valor del VAN es positivo, lo que indica que debe tomarse el proyecto porque se recupera la inversión en el plazo establecido de cinco años. Lo mismo sucede con la tasa Interna de Retorno de la inversión, que alcanza el rendimiento deseado y lo supera.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar la productividad de la empresa y la incorporación de un nuevo cliente en un horizonte temporal de 5 años. Todo teniendo como base la maximización del uso de los recursos ya disponibles. Para poder implementar esta propuesta, la empresa deberá realizar una inversión total de \$33.475.738,13 y esta tendrá una TIR de 63% y un ROI de 39% lo que demuestra que dicho reporte de caso es viable para llevar a cabo.

Llevando la conclusión a un plano más general, a través de este reporte de caso, se pudo determinar que la planificación estratégica es fundamental para que cada empresa pueda proyectar y decidir hoy lo que quiere ser en el futuro y como pretende llegar hasta allí. Es un proceso que permite reducir las probabilidades de riesgo e incertidumbre, incrementa la eficiencia de los procesos, instauro una estructura para coordinar y controlar las actividades, permite distribuir y optimizar los recursos de la empresa y exponer de forma clara los objetivos y resultados. Un dato no menor, es que brinda al equipo un sentido de dirección y propósito.

Al final de este reporte de caso, se recomienda a La Tregua continuar con el maximización del uso de los recursos disponibles, tanto materiales, patrimoniales, como humanos. Una opción es considerar la posibilidad de incorporar tecnología en equipamientos y procesos que irán cambiando el manejo del tambo. Se habla de la incorporación de tecnología de sensores (dispositivos electrónicos generalmente ubicados en collares o caravanas que envían datos a una PC o a un smartphone y que permitirán la medición de la actividad de cada animal, el tiempo que los animales están comiendo, la rumia, la

temperatura, el peso corporal, la producción y la calidad de la leche) y la robotización del ordeño.

Tal como indica Miguel Taverna, referente lechero del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en su nota a todo agro en mayo 2023: “los sistemas tradicionales tuvieron ingresos netos superiores a los sistemas robotizados, pero en trabajos más recientes con mayor aprendizaje sobre la tecnología aplicada, en muchos casos los sistemas automatizados logran resultados similares e incluso superiores a los convencionales.

Los robots pueden estar en una productividad de 1,5 millones de litros por trabajador al año, con un costo de mano de obra del 14 por ciento, mientras que son 250 mil litros anuales en los sistemas tradicionales.”

Esta incorporación, traerá aparejado también, un cambio en la distribución de la mano de obra.

Si bien se sabe que la primera reacción frente al cambio es el rechazo, la generación de conocimiento y experiencia son las claves para superar esos procesos.

Esta propuesta no fue viable para tratar en este análisis, dado que implicaba una inversión mayor.

Bibliografía

Agritotal (Febrero de 2022). Obtenido de <https://www.agritotal.com/nota/a-los-tamberos-les-preocupan-mas-la-politicas-del-gobierno-que-la-sequia/>

Agroverdad (Diciembre, 2019). Obtenido de <https://agroverdad.com.ar/2019/12/el-productor-de-leche-o-de-alimentos-no-tiene-insumos-en-dolares-dijo-alberto-fernandez>

AGROCLAVE (28 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.agroclave.com.ar/agroclave/innovacion-la-estrategia-impulsar-la-lecheria-argentina-n2626273.html>

AGROFY (23 de Junio de 2017). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/166250/como-se-encuentra-regulada-actividad-tambera#:~:text=La%20actividad%20agraria%20de%20la,de%20tipo%20o%20estructura%20asociativa.>

Agrofy News (Noviembre de 2020). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/190664/tamberos-comparten-6-medidas-corto-plazo-evitar-desaparicion>

Agrofy News (Noviembre de 2020). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/190654/carne-y-leche-fuerte-crisis-feedlots-y-foto-muy-poco-atractiva-tambos>

Agrofy News (Septiembre de 2021) obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196096/tambo-gobierno-no-acompana-pero-se-adjudican-umeros-positivos-lecheria>

Argentina.gov.ar (Mayo de 2022). Obtenido de [Resultado de la licitación de LELITES, LEPASE, LEDES, LECER, BONO BADLAR y BONCER | Argentina.gov.ar](#)

Betas by sector (US). (Enero de 202). Obtenido de [Betas \(nyu.edu\)](#)

Cronista (19 de agosto de 2022). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/sector-por-sector-cuanto-invierten-las-empresas-mas-importantes-para-ser-mas-sustentables/>

Diario Norte (17 de octubre de 2019). Obtenido de <https://www.diarionorte.com/184623-la-industria-lactea-procesos-y-productos>

EDAIRYNEWS (17 de junio de 2022). Obtenido de <https://edairynews.com/es/santa-fe-un-tambo-sustentable-invita-a-cuidar-el-medio-ambiente/>

El economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>

El País (21 de agosto de 2020). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-08-21/la-covid-hizo-polvo-la-leche.html>

EL SEMIARIDO (5 de julio de 2021). Obtenido de <http://www.elsemiarido.com/producir-en-el-tambo-con-criterio-de-sustentabilidad/>

Engormix. Obtenido de <https://www.engormix.com/ganaderia-leche/articulos/investigacion-innovacion-tecnologica-sector-t40262.htm>

Ensayo sobre modelos de planificación estratégica (06 de mayo de 2021). Obtenido de <https://blog.uniacc.cl/ensayo-sobre-los-modelos-de-planeacion-estrategica-de-kotler-steiner-chiavenato-y-hoshin-kanri>

Generix Group. Obtenido de <https://www.generixgroup.com/es/blog/sector-lacteo-y-tecnologia-adaptarse-habitos-de-consumo>

<https://www.fao.org/dairy-production-products/products/peligros-para-la-salud/es/>

https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/pacl/informacion/_archivos//000000_Documentos%20para%20descargar/190702_Gu%C3%ADa%20de%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20para%20establecimientos%20lecheros.pdf

Indec. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31#:~:text=El%20nivel%20general%20del%20%C3%8Dndice,con%20respecto%20al%20mes%20anterior.>

Inta. Obtenido de <https://inta.gob.ar/lecheria>

Iprofesional (Junio, 2018). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/269235-deuda-industria-dolar-exportacion-devaluacion-leche-lecheria-exportacin-La-industria-lactea-golpeada-el-dolar-se-encarecen-insumos-y-no-lo-gra-hacer-pie-en-el-mercado-exportador>

La Nación (Febrero, 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/temor-en-la-industria-lechera-a-una-intervencion-del-gobierno-nid03022022/>

MASLECHE. Obtenido de <http://www.masleche.com.ar/agua-y-efluente/>

News Agrof. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/188788/gremio-trabajadores-lacteos-pide-bono-16000-empleado-y-es-inminente-paro>

Noticias agropecuarias (26 de enero de 2022). Obtenido de <https://www.noticiasagropecuarias.com/2022/01/26/los-tambos-argentinos-fueron-los-2dos-en-el-mundo-con-mayor-crecimiento-en-produccion-de-leche/>

OCLA (17 de enero de 2022). Obtenido de <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/21526508-situacion-de-la-lecheria-mundial-durante-el-ano-2020>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de

Página 12 (14 de abril de 2022). Obtenido de [https://www.pagina12.com.ar/415072-leche-de-burra-un-alimento-alternativo-con-propiedades-antia#:~:text=SALUD-,Leche%20de%20burra%3A%20un%20alimento%20alternativo%20con%20propiedades%20antial%C3%A9rgicas,Leche%20de%20Vaca%20\(APLV\).](https://www.pagina12.com.ar/415072-leche-de-burra-un-alimento-alternativo-con-propiedades-antia#:~:text=SALUD-,Leche%20de%20burra%3A%20un%20alimento%20alternativo%20con%20propiedades%20antial%C3%A9rgicas,Leche%20de%20Vaca%20(APLV).)

Revista Infortambo, (Julio 2022).

Revista Infortambo, (Junio 2022).

Revista Infortambo, (Septiembre 2021).

TN (27 de febrero de 2022). Obtenido de <https://tn.com.ar/campo/2022/02/27/leche-promueven-la-innovacion-sustentable-desde-el-tambo-a-la-gondola-y-las-escuelas/>

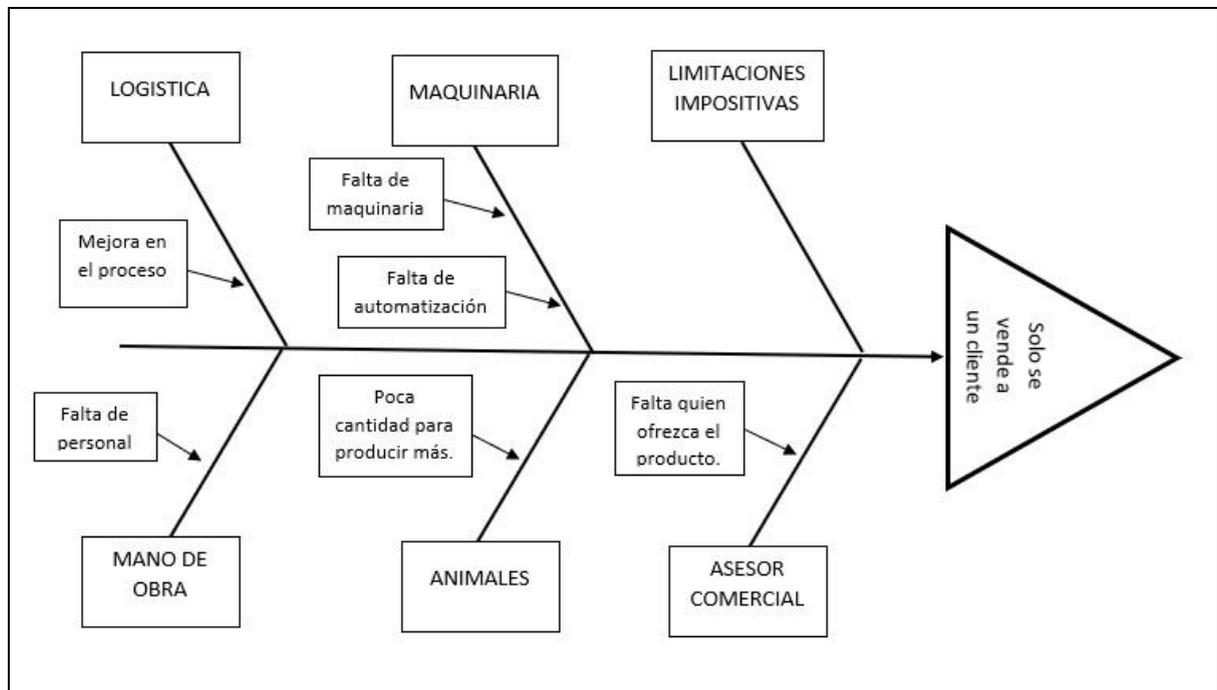
PERFIL (27 de octubre de 2023). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-lidera-la-produccion-artesanal-de-cervezas-en-latinoamerica.phtml>

AMEX CORPORATE. Obtenido de <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/cerveza-artesanal-la-industria-que-destapa-crecimiento>

TODO AGRO (9 de mayo de 2023). Obtenido de <https://www.todoagro.com.ar/la-tecnologia-como-clave-para-seguir-en-el-tambo-y-adaptarse-a-los-sistemas/>

Anexos

Anexo 1: Diagrama de Ishikawa



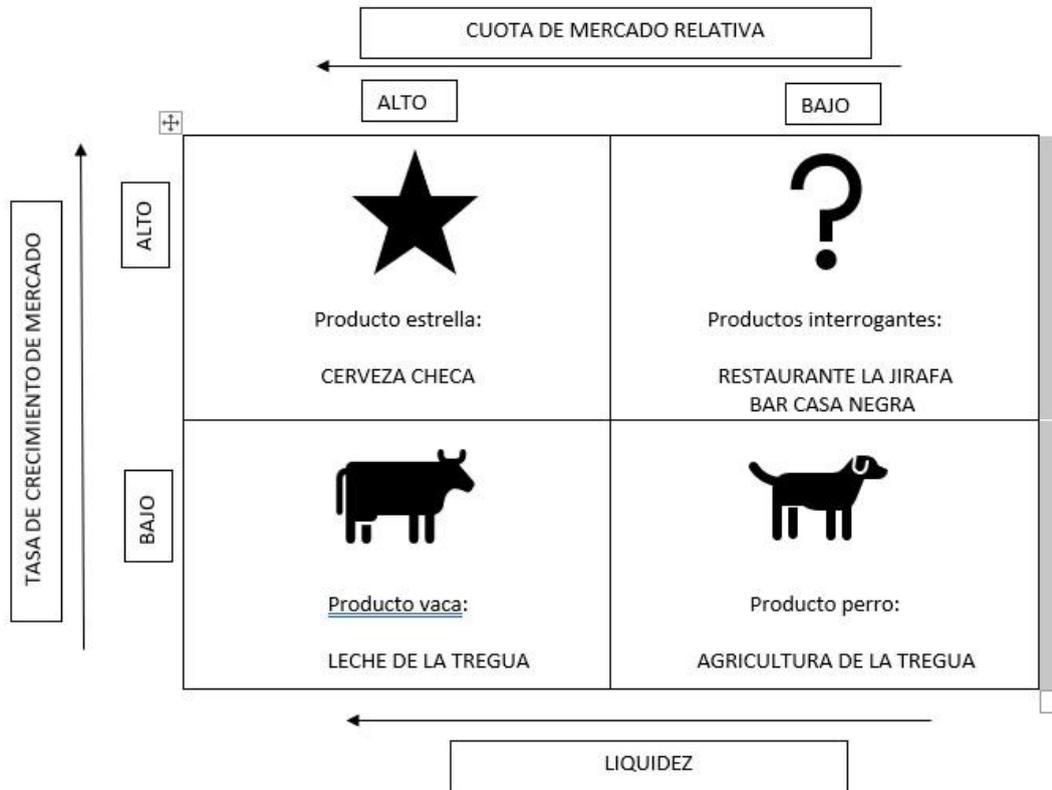
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Cinco estrategias competitivas genéricas



Fuente: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 132)

Anexo 3: Matriz BCG



Anexo 4: 2 presupuestos de análisis en laboratorio. Se optará por el de laboratorio Centro



Bv. Italia Nº 1150 - 5809 - General Cabrera
Córdoba - Argentina
Tel : 0358-4931340 - Fax: 0358-4931271

PRESUPUESTO

e-mail: info@jla.com.ar / www.jla.com.ar

NUMERO: 16235

FECHA: 17/10/2022

SR/ES DE: LA TREGUA S.A
SAN JUAN 986 - BARRIO : CENTRO
VILLA DEL ROSARIO

CONTACTO: Ana Luz Ferrero

| Ensayos / Servicios | Cant. Muestra Requerida | Tiempo de ensayo | Precio sin IVA |
|--|-------------------------|------------------|----------------|
| LECHE FLUIDA | | | |
| Escherichia coli- /25ml- ISO 7251:2005 | 200 ml | 3 días | \$ 4.250 |
| Salmonella spp.- /25ml- ISO 6579-1:2017/Amd.1:2020 | 200 ml | 5 días | \$ 5.877 |
| PROTEINA CRUDA | 100 ml | 8 días | \$ 4.801 |
| MATERIA GRASA | 100 ml | 10 días | \$ 4.206 |
| pH | 100 ml | 1 días | \$ 1.003 |

LOS PRECIOS ARRIBA MENCIONADOS SON EN PESOS Y NO INCLUYEN IVA

Presupuesto Vigente hasta el: **16/11/2022**

Eugenia Ortolán



LABORATORIO CENTRO
PRESUPUESTO

Documento:
LCR-RG.009.1
Revisión número: 03
Fecha de revisión:
04-10-2022

Chile 115 Banda Norte. C.P.:5800 Río Cuarto-Cba.
Tel.: 0358-156013251 - labcentroriocuarto@gmail.com

Presupuesto Nº: 22016

Fecha: 20-10-2022

Solicitado por:

Sr/Sres: - **Contacto:** -
Dirección: - **E-mail:** -
Localidad: -
Provincia: -

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de enviarle la siguiente cotización

| Ensayo/Servicio | Metodología | Cantidad de muestra | Costo |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|------------|
| Densidad | AOAC 16 th Ed. 925.22 | 1.000 ml | \$8.425,00 |
| Materia grasa | FIL 1C:1987 | | |
| Proteínas | FIL108B:1993 | | |
| <i>Salmonella spp</i> | FIL 93A:1985 | | |
| <i>Escherichia Coli</i> | Placas Petrifilm | | |

Tiempo estimado de emisión de resultados: 10 días hábiles.

Desde ya muchas gracias y quedamos a vuestra disposición.
Atentamente.


EUGENIA L. STEFANINI
ING. QUÍMICA
M.P. 274246305678

DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA

Laboratorio Centro se compromete a administrar la información relativa a las muestras, los ensayos y/o el servicio contratado en absoluta confidencialidad.
En caso de que Laboratorio centro sea contratado para la toma de muestras o la supervisión de cargas, el ingreso se realizará siguiendo las instrucciones de higiene y seguridad establecidas por el contratante. Lo que los inspectores vean o escuchen dentro de la planta es estricta confidencialidad.
El tiempo de análisis se estima desde el momento en que las muestras ingresan al laboratorio y lo estipulado en este documento es de índole estimado ya que depende de la carga de trabajo al momento de la recepción de las muestras.
El protocolo de resultados original firmado y sellado es el único documento válido. Los informes parciales o copias informativas que se pudieran adelantar son sólo informativos y tendrán una leyenda que exprese tal condición. Laboratorio Centro se deslinda de toda responsabilidad respecto al uso o fines con que los clientes pudieran emplear los resultados.
Se respetará el precio convenido en el presupuesto durante el tiempo establecido en el mismo. El costo de viáticos quedará especificado en el presupuesto de lo contrario se encontrará a cargo del cliente

Anexo 5: Presupuesto para siembra, otorgado por un estudiante de ingeniería agronómica, a punto de recibirse y que actualmente se encuentra trabajando como ingeniero.

← [íconos] 2 de 4,138 < >

COTIZACIÓN Recibidos x [íconos]

A Ana Luz Ferrero <analuzferrero435@gmail.com> 12:55 (hace 7 horas) ☆ ↶ ⋮
para nicobullo ▾

Buenas tardes Nicolas!

Te mando este mail para consultarte acerca de los costos aproximados por hectárea (en dólares o en pesos, lo que consideres conveniente) de cosechar ALFALFA Y MAÍZ para utilizar como alimento para vacas en un tambo.

Agradezco tu respuesta

Saludos
--
Saludos

n Nicolás Bullo 18:40 (hace 1 hora) ☆ ↶ ⋮
para mí ▾

Buenas tardes Ana! A continuación, te describo el costo aproximado por hectárea para realizar los cultivos que menciona.

ALFALFA:

- SEMILLA: 8.5 U\$D/Kg x 15 kg/ha= 127 .5 U\$D/ha
- SIEMBRA: \$ 7200

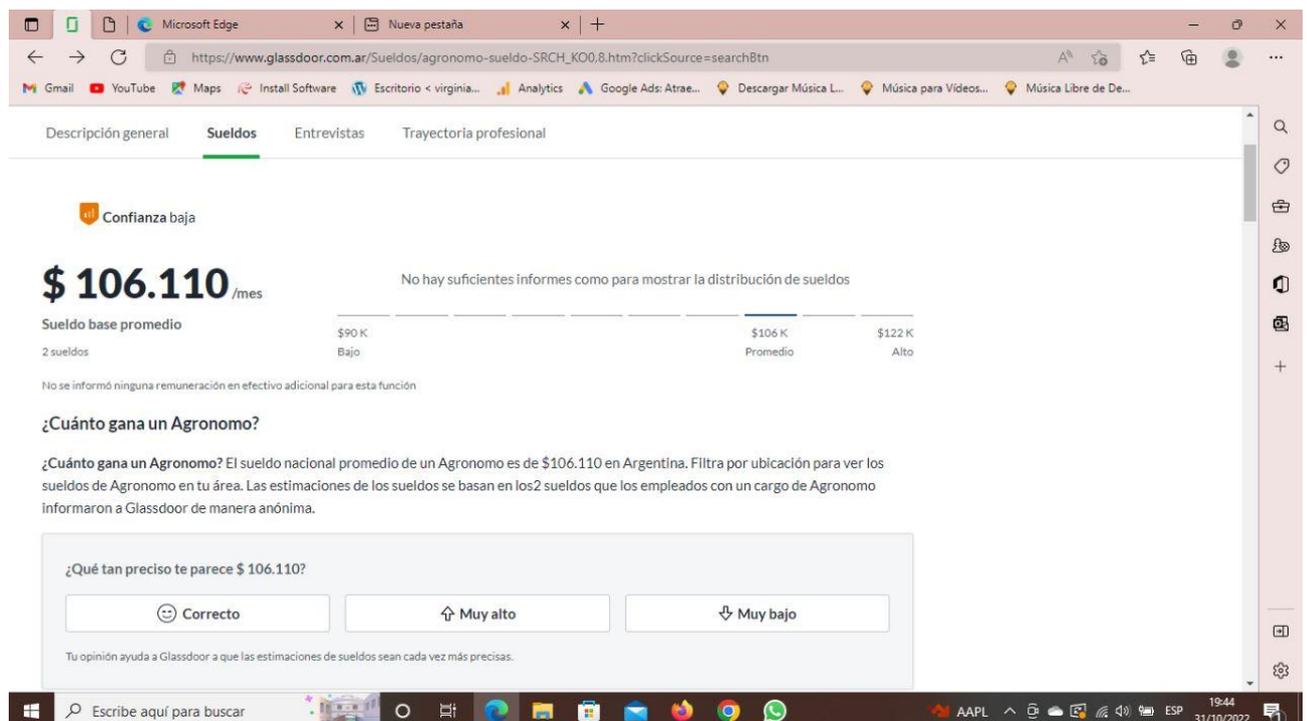
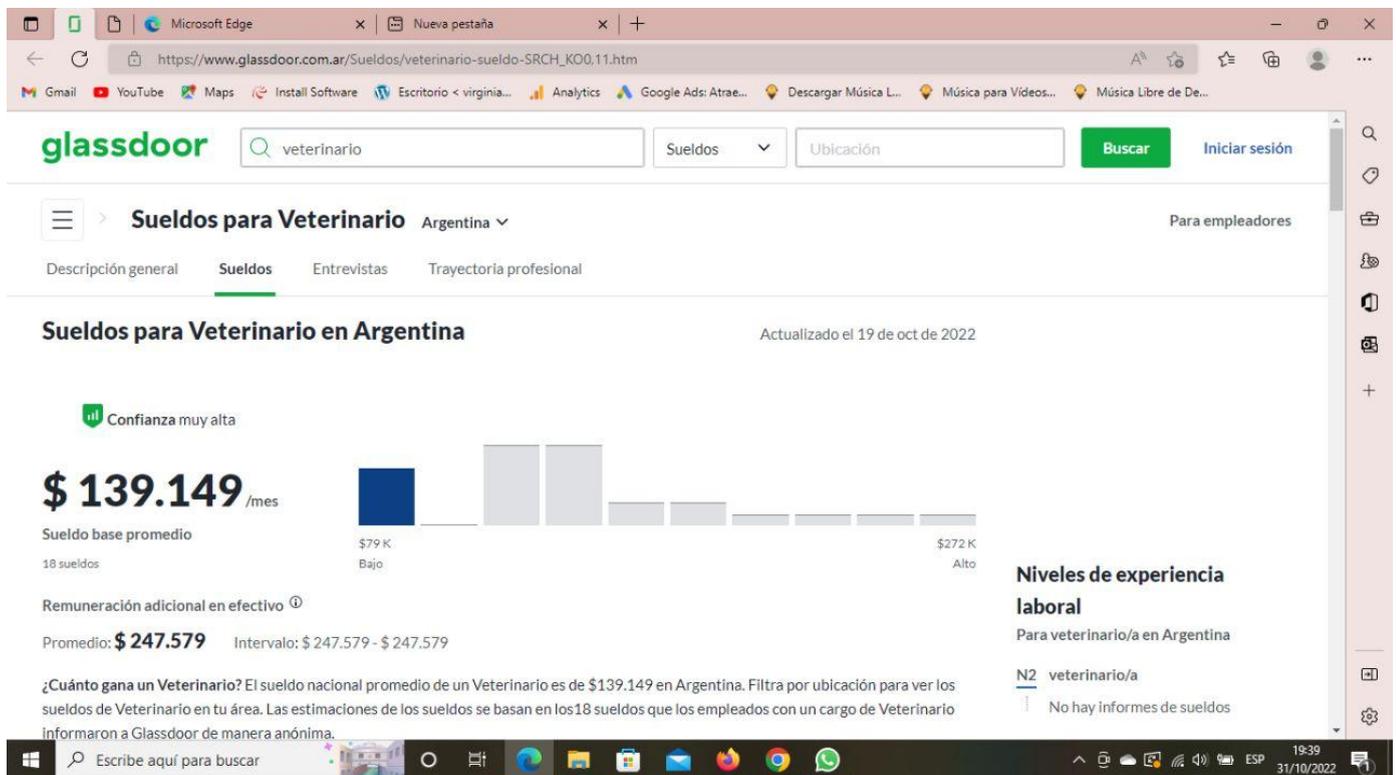
Lo que es cotización en dólares tomar siempre dólar divisa (precio de hoy \$153.51)

MAÍZ: El costo final por hectárea considerando todas las labores de siembra cosecha es de U\$D 1004.43

Cualquier duda comunicate conmigo por este medio. Saludos!

De: Ana Luz Ferrero <analuzferrero435@gmail.com>
Enviado: jueves, 20 de octubre de 2023 12:55

Anexo 7: Salarios tomados como base para el cálculo del presupuesto. Veterinario, Ingeniero Agronomo y Consultora de Recursos Humanos.





Anexo 8: flujo de fondos

Para el cálculo de la demanda se utiliza la fórmula $Q = n \times q \times p$

n : es el número de compradores, en este caso considerando la incorporación de 2 clientes.

q : Se considera que se venderán 13000 litros de leche por año a cada cliente.

p : precio del litro de leche. (\$55,50)

A este cálculo de la demanda se lo actualizará por la inflación de cada año y con un crecimiento de ventas esperado del 5% por año, considerando el aumento de las últimas décadas en nuestro país vecino, Uruguay.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará el método de valoración CAPM y su fórmula es la siguiente $Ke = Rf + [E (Rm) - Rf] * \beta_i$

En donde:

Ke : Rendimiento esperado de un activo o inversión.

Rf : Tasa libre de riesgo. Considerando el rendimiento de la letra del tesoro nacional

(S28F2) 41,23%.

E(Rm): Rendimiento promedio de mercado. Se le asignó el valor de 51,73% utilizando como parámetro el bono del tesoro nacional en pesos tasa Badlar (TB23P).

(Argentina.gov.ar, 2022)

β : Medida del riesgo sistémico. Es el riesgo que afecta a todas las empresas, no es eliminable, las empresas no pueden hacer nada sobre él, sólo enfrentarlo. Como no existen datos del sector en el país, se utilizará el sector comidas de Estados Unidos. Otorgando un $\beta=0,30$. Como el valor es menor a 1, significa que el riesgo sistemático del proyecto es menor al riesgo del mercado. (Betas by sector (US), 2022)

$$K_e = 41,23 + [51,73 - 41,23] * 0,3$$

$$K_e = 44,38$$

| | 2020 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Resultado neto produccion agropecuaria | \$ 27.270.225,52 | \$ 50.177.214,96 | \$ 81.788.860,38 | \$ 133.315.842,42 | \$ 217.304.823,14 | \$ 354.206.861,72 |
| Ingreso por ventas y servicios | \$ 80.647.031,13 | \$ 115.002.666,39 | \$ 158.703.679,62 | \$ 215.837.004,28 | \$ 293.538.325,83 | \$ 399.212.123,12 |
| Costo de ventas | -\$ 80.647.031,13 | -\$ 115.002.666,39 | -\$ 158.703.679,62 | -\$ 215.837.004,28 | -\$ 293.538.325,83 | -\$ 399.212.123,12 |
| Rtdo por valuacion Bs de Cambio | \$ 4.877.555,73 | \$ 8.974.702,54 | \$ 14.628.765,15 | \$ 23.844.887,19 | \$ 38.867.166,11 | \$ 63.353.480,77 |
| Ingreso por venta plan de acción | | \$ 2.787.876,00 | \$ 4.544.237,88 | \$ 7.407.107,74 | \$ 12.073.585,62 | \$ 19.679.944,57 |
| Utilidad bruta | \$ 32.147.781,25 | \$ 61.939.793,50 | \$ 100.961.863,41 | \$ 164.567.837,35 | \$ 268.245.574,88 | \$ 437.240.287,06 |
| Gastos de comercializacion | -\$ 20.135.076,21 | -\$ 37.048.540,23 | -\$ 60.389.120,57 | -\$ 98.434.266,53 | -\$ 160.447.854,44 | -\$ 261.530.002,74 |
| De administracion | -\$ 5.226.423,96 | -\$ 9.616.620,09 | -\$ 15.675.090,74 | -\$ 25.550.397,91 | -\$ 41.647.148,59 | -\$ 67.884.852,20 |
| Resultados financieros y por tenencia RECPAM | \$ 1.217.782,62 | \$ 2.240.720,02 | \$ 3.652.373,63 | \$ 5.953.369,02 | \$ 9.703.991,51 | \$ 15.817.506,16 |
| Resultado Vta Bienes Uso y Otros Resultados | \$ 96.395,32 | \$ 177.367,39 | \$ 289.108,84 | \$ 471.247,42 | \$ 768.133,29 | \$ 1.252.057,26 |
| Costos planes de acción | | -\$ 3.275.909,94 | -\$ 3.140.043,32 | -\$ 5.118.270,61 | -\$ 8.342.781,09 | -\$ 13.598.733,18 |
| Utilidad neta antes del impuesto a las ganancias | \$ 8.100.459,02 | \$ 14.416.810,65 | \$ 25.699.091,26 | \$ 41.889.518,75 | \$ 68.279.915,56 | \$ 111.296.262,36 |
| Impuesto a las ganancias | -\$ 2.406.262,30 | -\$ 4.325.043,20 | -\$ 7.709.727,38 | -\$ 12.566.855,62 | -\$ 20.483.974,67 | -\$ 33.388.878,71 |
| Utilidad Neta del Ejercicio | \$ 5.694.196,72 | \$ 10.091.767,46 | \$ 17.989.363,88 | \$ 29.322.663,12 | \$ 47.795.940,89 | \$ 77.907.383,65 |

| | |
|-----------------|-------------------|
| Inversion | -\$ 33.475.738,13 |
| Flujo periodo 1 | \$ 10.091.767,46 |
| Flujo periodo 2 | \$ 17.989.363,88 |
| Flujo periodo 3 | \$ 29.322.663,12 |
| Flujo periodo 4 | \$ 47.795.940,89 |
| Flujo periodo 5 | \$ 77.907.383,65 |

| | |
|-----|------------------|
| VAN | \$ 10.599.518,42 |
| TIR | 63% |
| ROI | 39% |

Flujo de fondos mensual:

| | 2023 | ene-23 | feb-23 | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 | jul-23 | ago-23 | sep-23 | oct-23 | nov-23 | dic-23 |
|--|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Resultado neto producción agropecuaria | \$ 50.177.214,96 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 | \$ 4.181.434,58 |
| Ingreso por ventas y servicios | \$ 115.002.666,39 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 | \$ 9.583.555,53 |
| Costo de ventas | -\$ 115.002.666,39 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 | -\$ 9.583.555,53 |
| Rdido por valuación Bs de Cambio | \$ 8.974.702,54 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 | \$ 747.891,88 |
| Ingreso por venta plan de acción | \$ 2.787.876,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 | \$ 232.323,00 |
| Utilidad bruta | \$ 61.939.793,50 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 | \$ 5.161.649,46 |
| Gastos de comercialización | -\$ 37.048.540,23 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 | -\$ 3.087.378,35 |
| De administración | -\$ 9.616.620,09 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 | -\$ 801.385,01 |
| Resultados financieros y por tenencia RECPAM | \$ 2.240.720,02 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 | \$ 186.726,67 |
| Resultado Via Bienes Uso y Otros Resultados | \$ 177.367,39 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 | \$ 14.780,62 |
| Costos planes de acción | \$ 3.275.909,94 | -\$ 123.208,00 | -\$ 253.684,00 | -\$ 513.133,95 | -\$ 245.259,00 | -\$ 245.259,00 | -\$ 245.259,00 | -\$ 245.259,00 | -\$ 245.259,00 | -\$ 1.550.325,49 | -\$ 99.781,50 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 |
| Utilidad neta antes del impuesto a las ganancias | \$ 14.416.810,65 | \$ 1.351.185,38 | \$ 1.220.709,38 | \$ 961.259,43 | \$ 1.229.134,38 | \$ 1.229.134,38 | \$ 1.229.134,38 | \$ 1.474.393,38 | \$ 1.474.393,38 | \$ 75.932,11 | \$ 1.374.611,88 | \$ 1.474.393,38 | \$ 1.474.393,38 |
| Impuesto a las ganancias | -\$ 4.325.043,20 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 | -\$ 360.420,27 |
| Utilidad Neta del Ejercicio | \$ 10.091.767,46 | \$ 990.765,12 | \$ 860.289,12 | \$ 600.839,17 | \$ 868.714,12 | \$ 868.714,12 | \$ 868.714,12 | \$ 1.113.973,12 | \$ 1.113.973,12 | \$ 436.352,38 | \$ 1.014.191,62 | \$ 1.113.973,12 | \$ 1.113.973,12 |

Anexo 9: Porcentaje de incremento anual tomado como base y precio del litro de leche considerado como el de venta del tambo.

The screenshot shows the website of the Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA). The header includes the OCLA logo and the FunPEL logo. The main navigation menu contains: Inicio, Quienes Somos, Objetivos, Datos Clave, Contenidos, Contacto, and Cuenta OCLA. A search bar is located on the right. Below the navigation, a price display shows: SIGLeA (sep/2022): \$ 55.50 /litro and \$ 771.17 /kg SU.

The screenshot shows a news article from agrositio.com.ar. The article title is "Producción en tambos Fucrea aumentó un 5% anual durante la última década". The text below the title reads: "El proceso de crecimiento y los resultados positivos se verifican en las diferentes empresas independientemente del tamaño del establecimiento y la producción...". There are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and WhatsApp. The article is attributed to "Por El País - Uruguay, 18/08/2022 | 09:08".