

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

**Planificación estratégica para la internacionalización
de la unidad de negocio La Tregua S.A. del Grupo Meta**

Santiago Ortín

40.572.753

ADM06599

Licenciatura en Administración

Directora de TFG: Barrón, Patricia Alejandra

2024

Resumen

El siguiente es un reporte de caso que aborda la viabilidad de una planificación estratégica orientada a la diversificación de La Tregua S.A. con el fin de lograr un incremento de ventas a partir de la internacionalización de un nuevo producto: el dulce de leche.

En la odisea de planificar a largo plazo, en un contexto de incertidumbre, romper el statu quo puede llegar a ser una de las mejores decisiones por tomar. Este análisis se fundamenta en una sólida base teórica respaldada por autores reconocidos en el ámbito de planificación estratégica, complementada con indicadores financieros y de rentabilidad que justifican la viabilidad del proyecto.

Los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es económicamente rentable y estratégico para el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional, recomendando la asignación de los recursos necesarios para su implementación.

Palabras claves: planificación, diversificación, dulce de leche, Brasil, exportación.

Abstract

The following is a case report addressing the feasibility of a strategic plan aimed at the diversification of La Tregua S.A., with the objective of increasing sales through the internationalization of a new product: dulce de leche.

In the journey of long-term planning, within a context of uncertainty, breaking the status quo can often prove to be among the best decisions to make. This analysis is grounded in a solid theoretical foundation supported by renowned authors in the field of strategic planning, complemented by financial and profitability indicators that justify the project's viability.

The results obtained demonstrate that the project is both economically viable and strategic for the company's positioning in the international market, recommending the allocation of the necessary resources for its implementation.

Keywords: planning, diversification, dulce de leche, Brazil, export.

Índice

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	1
Análisis Situacional	3
Análisis de Macroentorno: herramienta P.E.S.T.EL.....	3
Análisis de Microentorno: cinco fuerzas de Porter.	7
Análisis interno: Cadena de Valor.	10
Ilustración 1	13
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Propuesta de Aplicación.....	19
Bases estratégicas.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	20
Alcance.....	21
Planes de acción.	21
Cronograma: Diagrama de Gantt.	28
Presupuesto.	30
Análisis económico- financiero.....	31
Conclusión	33
Referencias.....	35
Anexo.....	39
1) Análisis de mercado: industria del tambo.	39
2) Presupuestos de planes de acción.	40
3) Proyección de la inflación en la República Argentina.....	50
4) Análisis comparativo para la selección del producto a elaborar.....	51
5) Actualización y reestructuración del organigrama empresarial de La Tregua S.A.	52
6) Selección de potenciales países meta.	53
7) Análisis de mercado internacional: Brasil	54
8) Proyección completa de la demanda láctea del mercado brasileño.....	56
9) Acceso a encuesta y entrevista programada para retroalimentación de la capacitación.	56
10) Supuestos del flujo de fondos.	56
11) Estados de situación patrimonial disponibles de La Tregua S.A.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	23
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	26
Tabla 5.....	26
Tabla 6.....	28
Tabla 7.....	29
Tabla 8.....	29
Tabla 9.....	29
Tabla 10.....	30
Tabla 11.....	31
Tabla 12.....	31
Tabla 13.....	32
Tabla 14.....	45
Tabla 15.....	47
Tabla 16.....	50
Tabla 17.....	50
Tabla 18.....	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	13
Ilustración 2	48
Ilustración 3	48
Ilustración 4	48
Ilustración 5	48
Ilustración 6	50
Ilustración 7	52

Introducción

El presente es un trabajo final de grado correspondiente a la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Se compone de un reporte de caso para la unidad de negocio “La Tregua S.A.”, del Grupo Meta, inserta en el sector agropecuario. La herramienta utilizada es la planificación estratégica, con el objetivo de lograr un mayor nivel de ventas mediante la diversificación de la unidad a partir de la internacionalización.

Grupo Meta, fundado en el año 2019 por Paula, José y Juan Cruz Fernández en la localidad de Sacanta, ubicada al centro-este de la provincia de Córdoba, ha ido diversificando sus unidades estratégicas: por un lado, se encuentra La Tregua S.A., dedicada al tambo y a la agricultura; por otro lado, Sauco S.A., dueña del restaurante barilochense La Jirafa y de la cervecería Checa; a su vez, posee participación en el reconocido Bar Casa Negra de la ciudad de Córdoba y, por último, la unidad en proceso Brewing S.A.S., un bar propio situado también en la capital cordobesa.

La Tregua S.A., primera empresa fundada por el Grupo Meta bajo los pilares transmitidos por Tecilio, abuelo de los hermanos Fernández, será la indicada para el análisis. Su actividad principal se compone de la producción de leche bovina y, como actividad secundaria, se enfoca en el cultivo de campos arrendados.

Gracias a la innovación tecnológica, ha desarrollado un eficiente sistema *Dry-lot* logrando un promedio de ordeño de 300 vacas al año, obteniendo 34 litros aproximadamente por cada una. De esta forma, logró posicionarse en el mercado siendo una empresa competitiva y proveedora de materia prima de calidad. Hito que no es fácil de lograr ya que, según datos publicados por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, actualmente el promedio de vacas totales por tambo en Córdoba no supera las 200 unidades y, hasta el año pasado, cada una generaba un aproximado de 22,6 litros de leche por día (elaborado por OCLA con datos de SENASA, 2024)

Por otro lado, debido a la notable crisis económica en el país, la producción láctea ha retrocedido un 15% en el primer bimestre del 2024 con respecto al año pasado. A esto se le sumó también como causa el fenómeno de calor y humedad, dificultando la cosecha de pasturas durante el último ciclo. (La Nación, marzo 2024)

Con el objetivo de mantener los niveles de calidad y competitividad en un contexto adverso e inseguro, se propone llevar a cabo para la actividad principal desarrollada por La Tregua S.A. una planificación estratégica, la cual es un proceso que crea una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va.

La misma será sustentada bajo un plan de internacionalización influenciado por el bajo poder adquisitivo local, un elevado tipo de cambio, una deficiente estructura de costos a nivel nacional, un mercado saturado, entre otros. Se buscará introducir un proceso de industrialización de la leche obteniendo un producto con valor agregado que podría encajar en las góndolas de los mercados extranjeros.

Un modelo que seguir es el logrado por Adeco Agro, empresa productora láctea que con el tiempo ha logrado diversificación de productos y expansión de mercados, tanto nacionales como internacionales. Con la inauguración de un cuarto tambo, generaron presencia productiva en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Y, entre las dos plantas industriales instaladas, procesan casi un millón de litros de leche diarios.

Además de la significativa industrialización para generar quesos, leche en polvo y otros lácteos, un hito importante fue la implementación de biodigestores. Los mismos, procesan 800.000 toneladas de subproductos al año, logrando una eficiencia energética gestionando los efluentes.

Con el tiempo, a casusa de la gran ambición empresarial y por motivos políticos, establecieron sus oficinas en Uruguay y plantas productoras en Brasil. Dichas decisiones, sumadas a la calidad de la materia elaborada en nuestro país, AdecoAgro logró en 2021 cotizar en la bolsa de New York (AdecoAgro, 2024).

Análisis Situacional

La primera instancia de la Planificación Estratégica consta de la recopilación y el análisis de datos para estudiar en profundidad el contexto y la situación actual de factores tanto externos incontrolables como internos controlables de la empresa. El nivel externo se divide en Macro, representando variables que impactan en la generalidad de la sociedad, y en Micro, cuyas variables son más próximas a la propia industria. Por su parte, el Análisis Interno, permite el estudio de los procesos inherentes a la compañía potenciando fortalezas y reduciendo debilidades en pos de agregarle valor final.

Análisis de Macroentorno: herramienta P.E.S.T.E.L.

La herramienta P.E.S.T.E.L. nos permitirá conocer el entorno donde participan las industrias, evaluándolo con sus respectivos indicadores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A través de ellos, se podrá hacer enfoque en la detección de oportunidades y amenazas del contexto con el fin de anticiparse y lograr una planificación eficiente.

Factores políticos:

A casi un año de la asunción del nuevo gobierno, ya comienzan a notarse las políticas liberales y de economía de mercado que prosigue. Si bien la incertidumbre sigue siendo alta, las intenciones de apertura económica y diplomática, sumadas a las desregulaciones impositivas, generan un entorno mayoritariamente positivo en el ámbito empresarial. (La Voz del Interior, agosto 2024).

En los últimos ocho meses, el riesgo país cayó mil puntos, se eliminó el SIRA en el comercio exterior y el IVA y los IIGG en pagos electrónicos, y se confirmó la reducción del 10% del impuesto país para las importaciones en los próximos días. A su vez, se publicó el

Decreto 697/2024 el que determina la eliminación de los Derechos de Exportación para productos de la cadena láctea (Argentina.gob.ar). Las decisiones nombradas anteriormente conllevarían a una reducción de la estructura de costos y, en definitiva, a una disminución de precios finales, ya que los conceptos impositivos ahora se convertirían en rentabilidad de los sectores.

En este ámbito, es imprescindible destacar el rol importante que jugarán las próximas elecciones del 2025 para la renovación de bancas en ambas cámaras del Poder Legislativo. Si el actual gobierno no consigue mayoría, se pondría en jaque la agenda política y, en consecuencia, generaría incertidumbre sobre la continuidad de las desregulaciones y de los intereses por parte de inversores extranjeros.

Factores económicos:

Estrechamente relacionado a los factores anteriores, vemos que gracias a políticas de ajuste del gasto público y con la eliminación de la emisión monetaria, la inflación actual mensual bajó al 4% y hubo una variación del IPC del 4,6% impactando en la estructura de costos de exportación y de comercialización local. (INDEC, julio 2024).

Sin embargo, ni el aumento del 33,7% del precio del dólar blue en lo que va del año ni una renovada TNA del 37% del Banco Nación (y TEA 43,98%), han sido superiores a la suba del 87% de la inflación en el primer semestre del año (Banco Nación, agosto 2024). Esto concluye en una disminución del 28% del poder adquisitivo de los argentinos que se vio remarcada en las ventas realizadas por consumidores finales.

Teniendo en cuenta que el PBI del último trimestre decreció un 5,1%, dentro de los sectores más golpeados se encuentra el agropecuario. Desde enero hasta mayo del corriente año la producción láctea tuvo una caída del 14,5%, llegando al cierre de 10.000 tambos en promedio, debido a dos cuestiones principales: alta inflación y problemas climáticos.

Un dato positivo y alentador es el superávit de la balanza comercial que se viene logrando consecutivamente desde principio de año. La exportación de productos lácteos registró una suba interanual del 23,4% y la tendencia de mejora indica que no se cortará (OCLA, julio 2024).

El fuerte perfil exportador, la eliminación de retenciones y posibles políticas crediticias, podrán revertir la situación económica de varias industrias del país. Es importante seguir las relaciones bilaterales y de bloque del gobierno actual, recordando la reciente negación para entrar a las BRICS+ y el distanciamiento con China, España y Brasil.

Factores sociales:

Debido al plan de ajuste y a la inflación acumulada, la clase media y baja son las que sufrieron con mayor potencia el impacto. La primera, representada por el 39% de la población argentina, mientras que la clase baja por un 56%, ambas con tendencias de consumo negativas.

En el mercado, las llamadas compras hedonistas llegaron a bajar casi a la mitad en el primer trimestre del año. Incluso el consumo de leche fluida, considerada un producto inelástico y a su vez esencial, sufrió una caída del casi 20%, según lo indicado por el Instituto para el Desarrollo Agroindustrial Argentino (IDAA).

Otra tendencia que también amenaza al sector tradicional lácteo es la aparición de la leche *plant based*, localmente conocida como leche vegetal. Comenzó con un nicho de consumidores y actualmente se comercializan 3,5 millones de litros por año (Forbes, 2021). Su producción *cruelty free*, con menor impacto ambiental, apoyando a la sostenibilidad y evitando la lactosa y alérgenos, suma a la tolerancia que otorga al consumidor, son un gran sustituto que los consumidores empiezan a valorizar.

Factores tecnológicos:

Argentina es líder en desarrollo y exportación tecnológico, especialmente en software, con más de 4200 empresas en el sector y 40 polos, donde se encuentran cinco de los seis unicornios de América Latina. Es referente en Latinoamérica en servicios tecnológicos aplicados al agro (*AgTech*) y se encuentra potenciando las *FinTech*. (Agencia Argentina de Inversiones y Com. Internacional, 2024).

Con la incorporación del *AgTech* en el 20% de los tambos del país, la eficiencia y calidad productiva es notoria, aseguró el Coordinador Nacional de Lechería del INTA, Miguel Taverna. La robotización en el ordeño, la recolección y análisis de datos a partir de sensores personalizados en cada vaca, el desarrollo de técnicas *DryLot o Free Stall*, otorgándole seguridad y comodidad, reduciendo el impacto ambiental, son las nuevas tendencias del sector.

Un hecho a seguir de cerca es el proyecto de ley llamado Régimen de Inversiones para el Desarrollo Agroindustrial (RIDA), que ya fue presentado ante el Congreso este año. El paquete abarca préstamos con amortizaciones acordes a la situación actual y beneficios fiscales e impositivos para productores del sector que estén dispuestos a invertir en I+D.

Es importante destacar que las inversiones en innovación de canales se encuentran estancadas. Las vías productor-comercio y productor-aduana (puerto) son obsoletas y el 40% de las rutas nacionales se encuentran en estado crítico (InfoCampo, Julio 2024).

Factores Ecológicos:

La preocupación social por el cuidado del medioambiente tiene un crecimiento exponencial desde hace años. Según un análisis realizado por MercadoLibre, el consumo online de productos sustentables aumentó un 20% el último año. Lo que confirma el auge de las “3R” en el consumo y de la RSE en las empresas. Argentina ocupa el puesto 155 sobre 184 investigados en el ranking de países que más emisiones de CO2 generan, respetando el Acuerdo de París mediante la Ley Nacional 27270.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda, nuestro país se encuentra dentro de los cinco mayores generadores de gas metano. Destacando que el stock bovino supera las 54 millones de cabezas (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2024). Agregando que en 2023 se utilizaron 4,5 toneladas de fertilizantes para los cultivos, entre ellos pasturas con fines de engorde.

Así mismo, sin datos concretos, según una encuesta de la Fundación Colseco, la inclinación actual es hacia la aplicación de nuevas tecnologías en la fabricación de bio-fertilizantes, el reciclaje de compost para *Dry-lots*, la agricultura de precisión, entre otras.

Factores Legales:

Actualmente, en Argentina, se encuentran vigentes por ley 155 impuestos entre tributos nacionales, provinciales y municipales, lo que se convierte en una gran presión fiscal para los consumidores, como así también para del desarrollo empresarial. (Ámbito, julio 2024).

Las principales barreras legislativas vigentes que regulan la actividad del sector lácteo se encuentran desarrolladas en la Ley 26.727 “Régimen de Trabajo Agrario” y la Ley 25.169 “Contrato Asociativo de Explotación Tambrera” (Argentina.gob.ar, 2024).

Un dato para tener en cuenta es que, con la reciente salida de la famosa Ley Ómnibus, queda descartado el contrato por período de prueba para trabajos del sector mencionado. Dato que no cayó muy bien en los tambreros ni en la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ARILRA) y en la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE), principales entes que defienden los derechos laborales del sector agrario.

Por su parte, los requerimientos para habilitar un establecimiento lácteo se encuentran detallados en el Decreto Nacional 2687/77, donde también se incluyen las condiciones mínimas de exportación y las Buenas Prácticas de Manufactura acordadas en el Mercosur. En respecto al comercio internacional, la Dirección General de Aduanas es el ente encargado de aplicar los regímenes arancelarios y, para los no arancelarios y sanitarios, encontramos como interventor al SENASA. (Aduana Argentina, 2024).

Análisis de Microentorno: cinco fuerzas de Porter.

Llega el momento de analizar al sector donde está inserta la empresa. Mediante las cinco fuerzas de Porter, se podrá descubrir oportunidades y enfrentar con anticipación las amenazas que surgen de la evolución del propio mercado. Esta herramienta permitirá moldear un marco para decidir qué estrategia convendrá llevar a cabo.

Amenaza de nuevos competidores: intensidad baja.

Hoy día, los principales potenciales competidores son aquellos insertos en el sector agropecuario que desean diversificar sus unidades de negocio hacia la producción láctea. Aunque, como marca la tendencia, son los tamberos quienes terminan inclinándose por los *feedlots* y/o los cultivos influenciados por la crisis, los altos costos de producción y la rentabilidad de la soja. La relación costos-precio percibida del sector da un puntaje de 1.10, lo que significa una ganancia mínima restante para el productor lechero. (OCLA, julio 2024).

Las barreras de ingreso al sector son notablemente altas. Desde la inversión en cabezas vacunas, donde cada una cotiza en promedio \$400.000, hasta la necesidad de infraestructura de explotación, procesamiento y almacenaje de la materia prima. A su vez, la competitividad conlleva a que sea un mercado en constante evolución, lo que requiere actualización de maquinaria y de técnicas sustentables que exigen lograr una economía de escala a partir de la curva de aprendizaje que se obtiene a largo plazo.

Por otro lado, las regulaciones y permisos legales son numerosos. Dentro de ellos, se destacan: aprobación del SENASA, certificación de la ANMAT, Registro Nacional del Establecimiento y Registro Nacional del Producto Alimenticio, además de cuestiones impositivas detalladas por AFIP. (Argentina.gob.ar, 2024).

Poder de negociación de los proveedores: intensidad baja.

Los proveedores protagonistas del sector son aquellos que abastecen a los productores lácteos de pasturas como heno o forraje para la buena alimentación de los animales, como así también las semillas para el futuro pastoreo. En primer lugar, al tratarse de un insumo *commodity*, el precio y la calidad se encuentran estandarizados. En segundo lugar, la oferta es muy amplia, por lo que generalmente se recurre a un proveedor local. Esto conlleva a que el productor tenga el poder de negociar plazos, volúmenes de compra, exigencias de calidad y, en caso de estar insatisfecho, abastecerse de otro vendedor o suministrarse por su cuenta.

Poder de negociación de los clientes: intensidad alta.

Los clientes para tener en cuenta son aquellos que se encuentran en el siguiente eslabón de la cadena, quienes reciben la materia prima y le aplican algún grado de industrialización.

Como se analizó, la Región Pampeana cuenta con aproximadamente 10.000 tambos y abarca el 90% de la producción láctea total. Significa que los clientes tienen un gran número de tambos a disposición. Los altos estándares de calidad, las regulaciones sanitarias, la fijación de precios, una fuerte competitividad, el stock disponible y la innovación constante; son requisitos indispensables para mantener la fidelización de los clientes. Por lo tanto, es el tambero quien debe respetar las condiciones impuestas en el sector, sobre todo si se abastece a grandes compañías con un alto poder adquisitivo y un gran volumen de compra.

Rivalidad entre competidores: intensidad alta.

El sector lácteo se encuentra en una etapa de madurez, donde la competitividad es alta ya que se reparten la mayor porción del mercado regional entre 2.800 productores de, mayoritariamente, tamaño medio (producción media de 2.848lts. por día). Se podría clasificar como un mercado con tendencia proteccionista y en competencia perfecta.

Al poseer un sistema de precios controlado y al proveer un producto estandarizado, la diferenciación se va logrando principalmente por la innovación de los procesos internos y por la reducción de la estructura de costos.

Invertir en la perfección de nuevas técnicas de producción, aumentando la eficiencia, y en el desarrollo de nuevos canales de comercialización son estrategias requeridas por la industria.

Se puede deducir fácilmente que, como consecuencia, también aparecen barreras de salida del sector altas. Participar en él conlleva a una planificación a largo plazo, donde se incurren grandes inversiones en infraestructura, tecnología y maquinaria, espacios, animales y mano de obra que, al encontrarse en una situación difícil, las tomas de decisiones se complejizan.

Amenaza de productos sustitutos: intensidad media.

La leche de origen vegetal es el producto sustituto que está generando tendencia y ganando terreno últimamente. Derivados de soja, avena, almendras, frutos secos y semillas, entre otros, que se encuentran con facilidad en todo punto de venta. Su auge en el consumo se justifica con la sustentabilidad de su origen, la producción *pein-free* y las ventajas salubres de su consumo (por ejemplo, sin estar compuesta por lactosa o por su cartera vitamínica).

Sin embargo, la leche de vaca sigue considerándose un producto de primera necesidad para el crecimiento y fortalecimiento de las personas. Su consumo per cápita en Argentina sigue siendo de los más altos a nivel mundial y, según el director de OLCA, su demanda es considerada inelástica.

Análisis interno: Cadena de Valor.

Profundizando el análisis y la recolección de datos, llegamos al punto de mirar para adentro. A través de la Cadena de Valor, se obtiene un desglose detallado de cada actividad que realiza la empresa desde el ingreso de la materia prima hasta la comercialización del producto terminado, en conjunto a las actividades de apoyo. El objetivo final es encontrar las fortalezas y debilidades propias, para conocer qué aspecto potenciar y añadirle valor logrando una ventaja competitiva.

Actividades Primarias: son las acciones directas destinadas para agregar valor a los clientes.

Logística de Entrada:

Se dedica al aprovisionamiento constante de insumos para lograr un eficiente funcionamiento de las actividades. Salvo en ocasiones especiales de cultivo de pasturas, se realiza un abastecimiento de stock en silajes y forrajes que se va almacenando en un tinglado, respetando el cuidado de humedad y luz que requiere. Los materiales de limpieza, como el detergente alcalino, y los insumos veterinarios, ocupan el segundo lugar de suministro

constante. La decisión de compra la toma Diego, el responsable de área, calculando el kg de consumo bovino/kg total.

Operaciones:

La producción de la leche comienza con el movimiento de las vacas hacia el corral donde se encuentran los sistemas de ordeño automatizados. Una vez recolectada, mediante una bomba de vacío, se transporta a través de tuberías hasta un tanque de enfriado y mezclado, previo filtrado de bacterias y sustancias no deseadas. Allí, se almacena a una temperatura acorde hasta llegar al punto máximo de recolección para luego ser transportada hacia el cliente.

El último paso consta de la limpieza del corral y de la esterilización vacuna. El proceso se realiza dos veces por día, con un total de 300 vacas en ordeño/promedio/año - 34 litros/vaca/año.

Logística de Salida:

Una vez finalizada la sustracción de leche y su proceso de almacenaje en los tanques de enfriamiento y de mezcla ubicados próximos al sistema de ordeño, la materia prima es recolectada en camiones cisterna por cuenta propia de Cremac, cliente y comprador total de la producción de La Tregua S.A.

Marketing y Ventas:

Al comercializar el 100% de su producción con un único cliente, la empresa no posee un área especializada en marketing y comercialización. No tener un espacio dedicado a las ventas genera vulnerabilidad y total dependencia, reduciendo al máximo el poder de negociación. Es importante generar un equipo para investigar nuevos mercados potenciales donde la empresa podría anticiparse insertándose en caso de una posible ruptura comercial.

Del mismo modo, la comunicación del Grupo Meta con el exterior es muy escasa: sólo posee una cuenta en Instagram, que se encuentra desactualizada. Es fundamental, en un mundo globalizado, estar en contacto con el entorno para lograr un reconocimiento de marca y posicionarse en la mente del consumidor y del potencial consumidor.

Con el objetivo de generar relevancia en la zona, se instaló cartelería y se empezó a utilizar indumentaria distintiva del grupo en sí, pero no en relación con la unidad de negocio. A esta iniciativa, se podría agregar la participación en ferias, capacitaciones, promociones, entre otras.

Servicio Post Venta:

El servicio al cliente se encuentra limitado al único comprador que posee la empresa. Años de relaciones comerciales, lograron que la comunicación entre ambas esté fortalecida sin necesidad de formalizar los canales. Las visitas en persona para control de calidad y las llamadas telefónicas conforman los principales *feedbacks*.

A su vez, La Tregua S.A. posee una política de capacitaciones de personal, lo que conlleva a que la retroalimentación y los controles internos sean constantes y cada vez más exigentes.

Actividades Secundarias: son las acciones de apoyo necesarias para lograr la eficiencia de las actividades primarias.

Infraestructura:

El grupo en su totalidad cuenta con su casa central en la localidad de Sacanta. Allí se establecieron las oficinas que llevan a cabo las actividades comerciales, económicas, legales y contables de cada unidad de negocio.

La Tregua S.A. cuenta específicamente con 900 hectáreas arrendadas para siembra y un establecimiento con *dry-lot* para el desarrollo del tambo. En maquinaria, poseen un filtro

y tanque de enfriado, una bomba de vacío, pezones y ordeñadores automáticos, collares bovinos para sus 300 vacas, un mixer para pasturas, un tractor para el abono y viviendas para los empleados.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la unidad de negocio, han elegido una división funcional de áreas con el detalle de cada rol y puesto ocupado. El plantel fijo posee 15 empleados.



Ilustración 1

Fuente: SAM (Canvas) – Grupo Meta, Universidad Siglo 21

Gestión de Recursos Humanos:

Si bien no se cuenta con un área profesionalizada de Recursos Humanos, si se ha contratado a una técnica y consultora que realiza diagnósticos, evaluaciones y retroalimentación constante de cada unidad de negocio para determinar qué indicador debe mejorar mediante la aplicación de herramientas y capacitaciones.

La toma de decisiones es llevada a cabo finalmente por los fundadores del grupo. Al seleccionar personal, tienen en cuenta tres aspectos principales: la calidad humana, la preparación y el perfil proactivo.

Desarrollo de Tecnología:

La Tregua S.A. no posee un área dedicada al I+D. Los años y la experiencia han logrado que los dueños y el encargado del tambo estén al tanto de las nuevas actualizaciones del sector. Por ello es por lo que han desarrollado el sistema *dry-lot*, uno de los más innovadores y eficientes utilizados a nivel mundial. Al mismo tiempo, la tecnología en maquinaria permite una recolección de datos en tiempo real de la cantidad y calidad de las operaciones, como así también del estado salubre de cada animal mediante los collares bovinos que controlan el rumen.

Toda la información recolectada es analizada mediante sistemas de computación básicos con indicadores establecidos por la técnica y consultora y el contador externo.

Aprovisionamiento:

Cuando los indicadores de stock se encuentran bajos, el responsable de área es el encargado de solicitar a los proveedores un reabastecimiento del alimento para el ganado, de insumos veterinarios, de productos de limpieza y desinfección y de combustible para el funcionamiento de los vehículos. La cantidad y la recurrencia dependen de la suma de animales en el momento, de la estación del año y de la capacidad de almacenamiento. La decisión de compra final es aprobada por el directorio, quién fija a su vez el presupuesto disponible.

Marco Teórico

En base al contexto analizado, se fundamenta la selección de la Planificación Estratégica como herramienta primordial para conseguir lo propuesto. La administración moderna requiere instrumentos que permitan identificar y anticiparse a las oportunidades y amenazas, al mismo tiempo que se evalúan los recursos internos de la organización. Esto resulta esencial para orientar a La Tregua S.A. en la construcción de sus bases estratégicas.

Mediante el Marco Teórico se asientan los conceptos que justificarán las decisiones a tomar, utilizando las obras de autores relevantes al campo y las nuevas ideas que invitan al debate y al avance de la ciencia.

Un pionero de la Planificación Estratégica fue Ansoff (1965) con su obra *Corporate Strategy*, al definirla como una herramienta sistemática para que las empresas diseñen su futuro a largo plazo. A medida que evolucionaba, fueron apareciendo nuevos autores influyentes en la temática como Porter (1980), que en su reconocida obra *Competitive Strategy* enfatizó la necesidad de establecer una ventaja competitiva mediante la anticipación de los cambios en la industria. Sin embargo, en el último tiempo, Chan Kim y Mauborgne (2017) han propuesto una alternativa con la “Estrategia del Océano Azul” donde sostienen que, en lugar de competir en mercados demasiados saturados, llamados (océanos rojos), se debería intentar entrar a nuevos donde la competencia sea más desapercibida. Esta teoría no suplanta a la de Porter, sino que más bien la complementa, teniendo en cuenta que el dinamismo, la disrupción y la adaptabilidad son cualidades necesarias para el crecimiento.

Hill, Jones y Schilling (2019), lo resumen en su obra *Strategy Management: Theory: An Integrated Approach* al plantear a la planificación estratégica como “un proceso integral para guiar a las empresas hacia una ventaja competitiva”. Allí, establecen cinco etapas fundamentales para lograrlo: definir la misión, visión y objetivos; análisis del entorno externo e interno; formulación de la estrategia; implementación de la estrategia; implementación y control.

Al hablar del análisis del entorno externo e interno, es primordial reconocer dónde se está inserto y es menester nombrar, en primer lugar, la herramienta PESTEL. Johnson y Scholes (2011) la definen como “un marco clave para analizar los factores externos que puedan influir en una organización”. PESTEL se ha convertido en un instrumento fundamental para ayudar a las empresas a detectar oportunidades y amenazas del entorno

incontrolable, aprovechando sus beneficios y anticipando los daños. Los seis factores que incluye son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Pasando a los elementos externos del sector, Porter vuelve a repercutir con su modelo de las cinco fuerzas competitivas detallando la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos. A partir de su aplicación, esta herramienta permite conocer qué tan atractiva es la industria donde compite la empresa y da el puntapié inicial al desarrollo del marco de la estrategia competitiva que se seguirá.

En segundo lugar, teniendo en cuenta los factores internos y así finalizar con el análisis situacional, nuevamente Porter (1985) en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, desarrolla el modelo de cadena de valor para detectar las actividades claves que desarrolla internamente una empresa, con el fin de aprovechar fortalezas y mejorar debilidades, generando valor y obteniendo una ventaja competitiva.

Interrelacionando el contexto con las herramientas planteadas, surge la necesidad de establecer una estrategia para darle un concepto a la ventaja tan buscada. Mintzberg (2018) en su obra *Strategy Safari*, presenta un enfoque más renovado y flexible de la estrategia. Su visión destaca que las mismas no siempre surgen de un proceso planificado, sino que, en varios casos, son resultado de patrones emergentes a lo largo del tiempo y derivado de las experiencias del día a día de las organizaciones.

Por su parte, Ansoff elaboró la matriz de crecimiento en la cual plantea cuatro opciones de estrategias a seguir para lograr un mejor posicionamiento: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. La elección de una estrategia y no de otra, dependerá de la capacidad objetiva y subjetiva de análisis de quien lleve a cabo la administración y de las bases estratégicas consolidadas en la empresa. A partir

de allí, se renovarían los objetivos generales y específicos, que permitirán la constitución de los planes de acción que guiarán cada actividad de la empresa a un propósito en común.

Para finalizar, se puede destacar que aplicar la Planificación Estratégica conlleva a la toma de decisiones basadas en objetividad, subjetividad, una eficiente planificación y el uso de sentido común. En La Tregua S.A. luego de un análisis exhaustivo del entorno y del uso de herramientas estratégicas, se ha optado por la internacionalización como estrategia de crecimiento y posicionamiento.

El modelo Uppsala de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977) dice que las empresas se internacionalizan de manera gradual, primero en mercados cercanos geográficamente, para ganar experiencia y luego llegar a mercados más lejanos con menos riesgos y dudas. La selección de esta herramienta, reducirá los riesgos actuales del mercado local y abrirá nuevas oportunidades de crecimiento al introducir un producto propio en mercados extranjeros, diversificando las fuentes de ingreso y fortaleciendo el poder de decisión ante los clientes.

Diagnóstico y Discusión

El análisis situacional destaca fuertemente la dificultad de planeación a mediano y largo plazo debido a la inestabilidad política como la inflación impredecible que impacta negativa y directamente en la estructura de costos de la empresa y, consecutivamente, en el poder adquisitivo de los clientes.

Así mismo, se observa que la globalización y la diversidad cultural en los grandes mercados potencia la idea de que, introducirse a nuevos territorios, podría asegurar una mejor rentabilidad que en mercados locales saturados y maduros.

Siguiendo la línea del párrafo anterior, la aplicación de alta tecnología que permite a La Tregua S.A. brindar un producto de calidad con gran capacidad productiva, no asegura la rentabilidad mientras el nivel de consumo del mercado lácteo sea alterado por factores externos. Pero, la incipiente liberación del mercado acompañado de las desregulaciones impositivas a las exportaciones, podrían potenciar las fortalezas nombradas permitiendo ubicar un producto destacado en un nuevo mercado extranjero.

Para lograrlo, será necesaria una reestructuración funcional y la profesionalización de puestos específicos, además del desarrollo de I+D para el agregado de valor al industrializar la materia prima. Así como también, un área de marketing y ventas, sumándole un puesto de Comercio Exterior, es esencial para insertarse en un nuevo mercado que exige mayor nivel de comunicación para obtener posicionamiento y reconocimiento de marca.

En conclusión, fundamentándose en la matriz de crecimiento de Ansoff, la estrategia seleccionada es la diversificación mediante la internacionalización de La Tregua S.A. a partir de la herramienta de Planificación Estratégica. El desarrollo de un nuevo producto lácteo, a base de la materia prima propia, brindará independencia y un mayor poder en la comercialización, aprovechando la calidad y capacidad productiva destacable que posee, sumándole reconocimiento por *marca país*. El desarrollo de un nuevo mercado, mediante el posicionamiento en un país extranjero seleccionado a partir de un análisis de ponderación, permitirá reducir la agresividad competitiva del mercado local y la inestabilidad de la demanda, a la vez de que los beneficios económicos serán mayores al aprovechar la política de cambio actual.

Propuesta de Aplicación

En la presente etapa, se expresa formalmente la propuesta que servirá para darle vida a la solución desarrollada en base al diagnóstico. En primer lugar, se estudia la alineación de las bases estratégicas en relación con las nuevas necesidades planteadas de la empresa. Luego, se formulan el objetivo general y sus respectivos objetivos específicos que darán inicio a los planes de acción para su implementación.

Bases estratégicas.

El Grupo Meta establece como misión para sus unidades de negocio “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”.

A largo plazo, su visión se basa en “ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”.

Los valores que trabajan como pilares fundamentales para la cultura que guía las acciones del día a día son: positivismo, respeto, confianza y compromiso. (Grupo Meta, 2020).

Se puede observar que cada uno de los elementos se adaptan a las nuevas estrategias propuestas destacando los conceptos de diversificación, crecimiento y el conjunto de valores que están arraigados en los principios éticos y profesionales que constituyen la identidad de la empresa y de sus empleados.

Objetivo general.

Incrementar las ventas de La Tregua S.A. en un 24%, a través de una estrategia de diversificación al internacionalizar la UEN para el año 2027.

Justificación: se decide incrementar las ventas como indicador de posicionamiento en el mercado extranjero un 24% ya que, en los últimos datos contables disponibles, considerando que la situación económica mantuvo o profundizó la crisis, las ventas

disminuyeron 2,1% en el período 2020 en relación con la destacable actuación del 2019 que marcó una variación positiva del 181,3% con su año precedente. Se buscará repuntar el rendimiento teniendo en cuenta las características de los directores, resaltando sus capacidades de detectar oportunidades, innovar y adaptarse a los cambios que permitirán tomar decisiones radicales como es la diversificación de La Tregua S.A. A su vez, el desarrollo de un producto con valor agregado dará un mayor poder de negociación ante sus potenciales y futuros clientes. La idea de insertarse en el mercado extranjero resulta de la nueva política de gobierno al liberar el intercambio comercial internacional. La brecha actual del tipo de cambio favorecerá los ingresos al recibir moneda extranjera y, con la posible eliminación del cepo en los siguientes años, la idea se fortalece. Se estima que Argentina mantendrá un superávit comercial logrando un crecimiento de las exportaciones del 14% interanual. (Infobae, octubre 2024).

Objetivos específicos.

1. Aumentar un 30% la capacidad productiva para enero de 2026 mediante el diseño de un nuevo proceso de industrialización para el desarrollo de un producto propio.

Justificación: se decide aumentar la capacidad productiva para poder abastecer con normalidad tanto el nuevo mercado a insertarse, mediante el nuevo producto, como el actual donde compite con la venta de leche. Un 30% derivará en mayor producción que la estimada, pero se planifica teniendo en cuenta un posible crecimiento a más mercados extranjeros una vez que la curva de aprendizaje y el nuevo producto se encuentre con menor incertidumbre. Para lograrlo, principalmente será necesario incorporar bienes de capital y capacitaciones para el personal.

2. Aumentar la cartera de clientes un 200% para junio 2026 mediante un plan de marketing internacional.

Justificación: enfatizando que actualmente el total de la producción se deriva en un solo cliente, sería ambicioso y realista concretar 2 (dos) nuevos para ir en relación con los objetivos de ventas. Aquí se destacarán los esfuerzos comerciales y de marketing para lograrlo mediante la participación en ferias, rondas de negocios internacionales, alianzas estratégicas con distribuidores y/o supermercadistas, etc.

3. Profesionalizar y capacitar un 15% el área Comercial estableciendo, a su vez, un puesto de Comercio Exterior y uno de Marketing para el segundo semestre del 2025.

Justificación: es de necesidad inmediata establecer un rol fijo de marketing y de comercio exterior. Hoy día, las empresas necesitan aprovechar la globalización y digitalización para mantenerse competitivos. La profesionalización de puestos logrará la eficacia y las constantes capacitaciones potenciarán las habilidades.

Alcance.

El plan de implementación contendrá una estrategia de diversificación al internacionalizar La Tregua S.A. del Grupo Meta insertando un nuevo producto, que aumentará las ventas a partir de un fortalecido posicionamiento y poder de negociación. El tiempo estimado es de 3 años, comenzando en noviembre 2024 y finalizando en el segundo semestre de 2027. Será aplicado tanto a nivel local, en la localidad de Sacanta, donde se encuentra la administración y producción de la UEN, y a nivel internacional, principalmente en un país limítrofe obtenido a partir de un análisis de viabilidad.

Planes de acción.

Con el fin de lograr la implementación, se desarrolla un plan de acción para cada uno de los objetivos específicos alineados al objetivo general. Cada uno, detallará una concisa descripción de cada paso a seguir con sus respectivos tiempos, presupuestos, responsables, recursos necesarios y áreas involucradas.

Plan de acción N°1: elaboración de dulce de leche con marca registrada por La Tregua S.A.

Con la intención de ganar independencia y poder a la hora de comercializar, se propone la implementación de un nuevo proceso productivo, acompañado de nueva maquinaria y personal, para lograr el desarrollo de un dulce de leche que se insertará en el mercado extranjero aprovechando, a su vez, las tendencias positivas de consumo y los amplios márgenes de precios que permite la demanda.

Plan de Acción 1						
Actividad	Recursos					
	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Análisis de viabilidad técnica e infraestructural (anexo 4)	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Producción y Administración	José y Diego	Computadora con software de cálculo	No
Reformulación de procesos productivos.	Enero 2025	Marzo 2025	Producción	José y Diego	Computadora con software de diseño.	No
Cotización de maquinaria: paila de cocción, envasadora y etiquetadora, pasteurizador, cámara de enfriamiento, balanza, termómetro y refractómetro.	Abril 2025	Junio 2025	Producción	Diego	Computadora con software de cálculo y celular o medio de contacto	No
Búsqueda de proveedores de insumos: azúcar, conservante y envases.	Abril 2025	Junio 2025	Producción	Diego	Computadora con software de cálculo y celular o medio de contacto	No
Obtención de normativas de salubridad.	Abril 2025	Abril 2025	Producción y Administración	José, Paula y Diego	Computadora, celular y acceso a la planta productiva	No
Adquisición e instalación de nueva maquinaria.	Junio 2025	Octubre 2025	Producción y Administración	Directores y Diego	Computadora con acceso a medios de pago, planta productiva	Logística y mano de obra

Contratación de 2 (dos) operarios.	Octubre 2025	Noviembre 2025	Producción y Administración	Directores, Diego y consultora de RRHH	Oficina y/o sala de reunión, computadora	Consultora de RRHH
Capacitación técnica y <i>onboarding</i> .	Noviembre 2025	Diciembre 2025	Producción	Diego y consultora de RRHH	Computadora con programa de e-learning, proyector, manual de instrucciones y equipamiento para personal	Consultora de RRHH
Implementación y control.	Diciembre 2025	Marzo 2026	Producción	José y Diego	Computadora con software de KPI's, planta productiva	No

Tabla 1

Fuente: elaboración propia.

Proyección de la demanda láctea del mercado brasileño.

	Y	X1	X2	X3
AÑO	Consumo lácteo per cápita (kg)	PBI per cápita (miles de USD)	Importaciones (millones de USD)	Inflación (%)
2018	74,11	\$ 9.121,00	\$ 172,00	3,67
2019	75,98	\$ 8.845,00	\$ 181,00	3,73
2020	76,84	\$ 6.923,70	\$ 153,00	3,21
2021	78,15	\$ 7.794,90	\$ 209,00	8,3
2022	79,45	\$ 9.065,50	\$ 292,00	9,28
2023	80,74	\$ 10.043,60	\$ 246,00	4,59
2024	82,15	\$ 11.352,00	\$ 253,00	4,27
2025 (p)	81,59	\$ 11.809,00	\$ 264,00	3,59
2026 (p)	82,15	\$ 12.510,00	\$ 272,00	3,14
2027 (p)	83,14	\$ 12.960,00	\$ 280,00	2,18

*(p): proyectado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

El consumo lácteo per cápita del mercado brasileño muestra una tendencia de recuperación como consecuencia, posiblemente, de la estabilización de la inflación y el crecimiento económico detallado en el PBI per cápita. La consolidación de la clase media favorecería el consumo de productos lácteos de mejor calidad (dulce de leche premium),

mostrando una estabilidad en el consumo pese a la inestabilidad de los ingresos de la sociedad, dada la necesidad indispensable de estos productos. Por otra parte, la relación comercial entre Argentina y Brasil y la proyección turística positiva récord respaldan el crecimiento nombrado (anexo 7). Mediante el presente análisis, es que se reafirma el objetivo de aumentar la producción un 30%, respaldado en el crecimiento constante de la demanda del mercado objetivo seleccionado pudiendo así abastecerlo, sin recaer con la oferta en el mercado nacional. (Proyección completa en Anexo 8).

Plan de acción N°2: aumentar la cartera de clientes.

En correlatividad al plan número uno, se decide llevar a cabo un plan de marketing internacional con el fin de conseguir los clientes necesarios. Los esfuerzos serán direccionados hacia la expo APAS 2025, una exposición de supermercadistas brasileños (mercado apuntado) con posibilidad de avanzar hacia rondas de negocios. Comenzará con la investigación de mercados y finalizará con la exportación de muestras a potenciales clientes. Se necesitará una interrelación sistemática de cada área para lograrlo.

Plan de Acción 2						
Actividad	Recursos					
	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Investigación de mercados internacionales (Anexo 6).	Noviembre 2024	Febrero 2025	Nuevo puesto de Com. Ext.	Paula	Computadora, acceso a indicadores y datos históricos	No
Inscripción como exportador/importador.	Marzo 2025	Abril 2025	Nuevo puesto de Com. Ext.	Paula	Computadora	No
Plan de marketing internacional: participación en ferias y rondas de negocios.	Abril 2025	Noviembre 2025	Nuevo puesto de Com. Ext. y Marketing	Paula y empleado de marketing	Computadora, stand de exposición, merchandising, muestras.	Agencia ProCrórdoba de exportación, Feria Internacional a concurrir

Adaptación del producto y packaging a normativas.	Diciembre 2025	Abril 2026	Producción y nuevo puesto de Com. Ext. y Marketing	José, Paula y empleado de marketing	Computadora con software de diseño, máquina envasadora y etiquetadora	No
Definición de precios y márgenes.	Mayo 2026	Mayo 2026	Producción, Com. Ext. y Administración	Directorio	Computadora con software de cálculo	No
Negociación y cierre de acuerdos comerciales.	Junio 2026	Septiembre 2026	Comercial - Com. Ext.	Paula	Computadora con acceso a Zoom, sala de reunión	No
Preparación y envío de muestras a potenciales clientes.	Septiembre 2026	Diciembre 2026	Producción, Com. Ext. y Marketing	Paula, Diego y nuevo empleado de marketing	Computadora, planta productiva, transporte terrestre	Logística y Despachante de aduanas, AFIP y ADUANA Argentina
Exportación definitiva.	Enero 2027	Mediados 2027	Comercial - Com. Ext.	Paula	Computadora, planta productiva, transporte terrestre	Logística y Despachante de aduanas, AFIP y ADUANA Argentina

Tabla 3. Fuente: elaboración propia.

Método Scoring para clientes potenciales en Brasil:

El método Scoring, es un sistema de evaluación cuantitativa que asigna un puntaje a partir de ciertos criterios seleccionados con una ponderación determinada.

Durante la participación de la expo APAS 2025 se aplicará, en el stand de exposición y durante las rondas de negocio, la herramienta para detectar el grado de intencionalidad de compra y la probabilidad de que se convierta en un futuro cliente, que permitirá realizar las proyecciones correspondientes.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Interés mostrado en la feria	¿El cliente mostró interés por la empresa? ¿Preguntó sobre el producto? ¿Solicitó presupuesto, detalle de calidad, costos, etc.? ¿Se llevó el contacto y/o folletos?	0 - 25
Capacidad de compra estimada	¿Su red de distribución es amplia? ¿Tiene intenciones de cubrir todo el mercado? ¿Su estado financiero es óptimo? ¿Su posicionamiento es sólido? ¿Preferiría realizar pedidos grandes y con frecuencia?	0 - 25
Compatibilidad con su cartera actual	¿Posee conocimiento del producto? ¿Comercializa productos de la competencia? ¿Comercializa productos similares y/o sustitutos? ¿Su mercado actual se adaptaría al producto?	0 – 20
Plazo de decisión de compra	¿Su interés y necesidad es actual? ¿Posee los recursos para negociar en el corto, mediano o largo plazo?	0 - 20
Potencial de crecimiento	¿Hay posibilidad de que el cliente crezca y realice una mayor demanda? ¿Hay potencial de comercializar nuevas variedades y/o en nuevos mercados a través de cliente?	0 - 10

Tabla 4. Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de asignación de puntaje:

CRITERIO	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C
Interés mostrado en la feria	25	10	20
Capacidad de compra estimada	15	25	15
Compatibilidad con su cartera actual	20	20	5
Plazo de decisión de compra	20	10	15
Potencial de crecimiento	5	5	5
PUNTAJE TOTAL	85	65	60

Tabla 5. Fuente: elaboración propia.

Cliente A (85 puntos): se encuentra en un estado alto de decisión de compra, además de ofrecer mucho interés y una carteta que se adaptaría, en primera instancia, al producto. Su capacidad de compra es moderada, pero cumple con los requisitos. Es una sólida oportunidad para concluir en un acuerdo comercial. Se recomienda avanzar con prioridad.

Plan de acción N°3: profesionalización y capacitación con reestructuración del organigrama.

Como base de apoyo para la obtención de los demás objetivos, se decide reestructurar el organigrama empresarial para incorporar nuevos puestos necesarios y aclarar los roles. El fin es conseguir un equipo eficiente y profesionalizado, donde los gastos de recursos y tiempos se reduzcan en base a la experiencia y capacitaciones.

Plan de Acción 3						
Actividad	Recursos					
	Tiempo		Humano		Físicos	Terceros
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Reestructuración del organigrama de la UEN (anexo 5)	Noviembre 2024	Noviembre 2024	Administración	Paula, Juan Cruz y José	Computadora con software de diseño, sala de reunión	No
Determinación del perfil y de puesto a incorporar: marketing (internacional).	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Administración y Comercial	Paula, Juan Cruz y José	Computadora con software de diseño, sala de reunión	No
Selección del reclutador de talentos.	Enero 2025	Enero 2025	Administración	Paula, Juan Cruz y José	Computadora	No
Postulación de vacante de marketing y proceso de selección.	Febrero 2025	Mayo 2025	Administración, Comercial y consultora de RRHH	Paula, Juan Cruz y José y consultora de RRHH	Computadora, sala de reunión	Consultora de RRHH y talentos
Capacitación inicial.	Mayo 2025	Agosto 2025	Administración y Comercial	Paula, Juan Cruz y José	Salas de reunión, computadora proyector, acceso a e-learning, manuales de procedimientos	No
Profesionalización de Comerciales en marketing y de Paula en Com. Ext.	Mayo 2025	Agosto 2025	Administración y Comercial e instituto de capacitaciones	Paula, Juan Cruz, José y capacitador/es	Salas de reunión, computadora proyector, acceso a e-learning, manuales de procedimientos	Instituto de capacitaciones y profesionalización

Evaluación trimestral y monitoreo con KPI's.	Agosto 2025	Octubre 2025	Administración y Comercial	Paula, Juan Cruz y José	Computadora con software de KPI's	No
--	-------------	--------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------------------	----

Tabla 6. Fuente: elaboración propia.

Encuesta de retroalimentación post-capacitación y evaluación de conocimientos.

Con el objetivo de medir la satisfacción y la apreciación del empleado sobre la capacitación recibida, se realizará, en primera instancia, una encuesta inmediata de retroalimentación.

En segunda instancia, al completarse los tres meses desde realizada dicha capacitación, se aplicará una evaluación de conocimientos al personal del área afectada.

La herramienta que utilizar será Google Forms, dado que ofrece la ventaja de accesibilidad fácil y gratuita, análisis de datos en tiempo real, poder de compartir datos y personalizarlos. (Anexo 9).

Encuesta de retroalimentación post-capacitación:

<https://forms.gle/yDjUYJa8XTgViCrX9>.

Evaluación de aplicación de conocimientos:

<https://forms.gle/yqetPdUQoeUje3wu8>.

Cronograma: Diagrama de Gantt.

Para una comprensión detallada de cada plan de acción, el Diagrama de Gantt permite observar gráficamente en qué momento debe iniciarse y terminarse cada actividad, pudiendo detectar la acción anterior y la consecutiva.

Diagrama para Plan de Acción N°1.

	2024	2025					2026	
Actividades	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Ene-Feb	Mar-Abr
Análisis de viabilidad técnica e infraestructural								
Reformulación de procesos productivos								
Cotización de maquinaria								
Búsqueda de proveedores de insumos								
Obtención de permisos de seguridad								
Adquisición e instalación maquinaria								
Contratación de dos operarios								
Capacitación técnica y onboarding								
Implementación y control								

Tabla 7

Fuente: elaboración propia.

Diagrama para Plan de Acción N°2.

	2024	2025					2026					2026			
Actividades	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun
Investigación de mercados internacionales															
Inscripción expo/impo															
Plan de marketing internacional															
Adaptación del producto y packaging															
Definición de precios y márgenes															
Negociación y cierre de acuerdos comerciales															
Envíos de muestras															
Exportación definitiva															

Tabla 8

Fuente: elaboración propia.

Diagrama para Plan de Acción N°3.

	2024	2025				
Actividades	Nov-Dic	Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct
Reestructuración del organigrama						
Determinación de puesto y perfil a incorporar						
Selección de reclutador de talentos						
Postulación y selección de vacante						
Capacitación inicial						
Profesionalización de áreas y puestos						
Evaluación y control						

Tabla 9

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto.

A continuación, se desarrolla el presupuesto general de cada Plan de Acción desglosado en sus respectivas actividades, respetando los tiempos de realización y desembolso.

Los costos se han actualizado según la inflación proyectada por el Ministerio de Economía de la República Argentina (Anexo 3).

Presupuesto N°1: elaboración de dulce de leche con marca registrada por La Tregua S.A.

Actividad	Año 2025	Año 2026
Pasteurizador	\$15.800.000	
Paila de cocción + termómetro	\$2.830.000	
Enfriador de dulce de leche	\$1.500.000	
Dosificadora-Envasadora	\$3.395.000	
Etiquetadora	\$2.973.000	
Balanza industrial	\$710.000	
Refractómetro	\$42.399	
SENASA	\$613.615,68	
Operarios (dos)	\$1.623.462,72	
Curso intensivo	\$250.000	
TOTAL	\$29.737.477,4	
TOTAL (ajustado por inflación)	\$35.179.435,76	

Tabla 10. Fuente: elaboración propia (anexo 2).

Presupuesto N°2: aumentar la cartera de clientes.

Actividad	Año 2025	Año 2026
Inscripción importador/exportador	\$31.000	
Plan de marketing internacional	\$20.326.815,1	
Agente de comercio internacional		\$3.185.000
TOTAL	\$20.357.815,1	\$3.185.000
TOTAL (ajustado por inflación)	\$24.083.295,26	\$4.204.926,18 (inflación 2026)

Tabla 11. Fuente: elaboración propia (anexo 2).

Presupuesto N°3: profesionalización y capacitación con reestructuración del organigrama.

Actividad	Año 2025	Año 2026
Consultora de RRHH	\$356.950	
Empleado para área de marketing	\$300.000	
Curso intensivo de marketing internacional	\$21.000	
TOTAL	\$677.950	
TOTAL (ajustado por inflación)	\$801,580.85	

Tabla 12.. Fuente: elaboración propia (anexo 2).

Análisis económico-financiero.

Mediante un flujo de fondos se proyectará la cantidad de dinero que circulará en el proyecto de inversión a implementar. Esta herramienta permite detallar los ingresos y egresos de dinero, teniendo en cuenta la inversión inicial en base a los presupuestos proyectados. Un flujo de fondos positivo es más dinero entrando a la empresa que saliendo.

En el presente flujo de fondos se estableció un horizonte temporal de 5 años, comenzando por la "etapa 0", donde se detalló únicamente las inversiones proyectadas para luego determinar su rentabilidad económica-financiera. (Anexo 10).

DATOS						
Horizonte	5	años				
A Corriente	\$ 9.640.385,68					
P Corriente	\$ 6.426.923,79					
Px Venta	\$ 7.742,05	\$/unidad				
Q Vendidas		%	100%	25%	20%	17%
		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
		8.448	16.896	21.120	25.344	29.653
Costos Variables	60%					
Inversion	\$ 64.269.237,90					
Vida útil	10	años				
Cto. De K	41%					
Tasa IIGG	35%					
Capital de Trabajo	AC-PC	\$ 3.213.461,89				
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 65.404.838,40	\$ 130.809.676,80	\$ 163.512.096,00	\$ 196.214.515,20	\$ 229.571.137,63
Costos variables		-39242903,04	-78485806,08	-98107257,60	-117728709,12	-137742682,58
Depreciaciones		-6.426.923,79	-6.426.923,79	-6.426.923,79	-6.426.923,79	-6.426.923,79
Subtotal		\$ 19.735.011,57	\$ 45.896.946,93	\$ 58.977.914,61	\$ 72.058.882,29	\$ 85.401.531,26
IIGG		-6907254,05	-16063931,43	-20642270,11	-25220608,80	-29890535,94
Depreciaciones		\$ 6.426.923,79	\$ 6.426.923,79	\$ 6.426.923,79	\$ 6.426.923,79	\$ 6.426.923,79
Inversiones fijas	-\$ 64.269.237,90					
Capital de Trabajo	-\$ 3.213.461,89					
Saldo	-\$ 67.482.699,79	\$ 19.254.681,31	\$ 36.259.939,29	\$ 44.762.568,29	\$ 53.265.197,28	\$ 61.937.919,11
Saldo Actual	-\$ 67.482.699,79	\$ 13.655.802,35	\$ 18.238.488,65	\$ 15.968.262,33	\$ 13.476.188,88	\$ 11.113.760,85
Saldo Actual Acumulado	-67.482.699,79	-53.826.897,44	-\$ 35.588.408,79	-\$ 19.620.146,46	-\$ 6.143.957,58	\$ 4.969.803,27
VAN	4.969.803,27					
TIR	45%	45% > 41%				
ROI	11,22					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador que mide el valor presente de los flujos de fondos que genera el proyecto de inversión, descontados al costo de capital. En simples palabras, indica si el proyecto le agrega valor a la empresa. En este caso, el VAN arrojó un resultado positivo de \$4.969.803,27, demostrando que el proyecto generará riquezas tras cubrir la inversión inicial y los demás costos detallados. Es una señal de rentabilidad.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VAN a 0. Nos muestra, en porcentajes, la rentabilidad oficial del proyecto. Al compararla con la tasa de costo de capital, se observa que es mayor, superando el proyecto los requisitos mínimos de rentabilidad: 45% (TIR) > 41% (K).

Para finalizar el análisis, mediante el Retorno de la Inversión (ROI) se estipula la ganancia generada respecto de la inversión inicial. Este indicador arrojó \$11,22, lo cual significa que por cada peso erogado en el proyecto, se generará ese monto. Es un dato sumamente positivo, mostrando la eficiencia del proyecto en su horizonte.

Conclusión

El presente reporte de caso para la unidad estratégica de negocio La Tregua S.A., perteneciente al Grupo Meta, dio indicios positivos para la implementación del proyecto de inversión con el objetivo final de incrementar las ventas totales un 24% a partir de una estrategia de diversificación para la internalización de un producto de marca propia.

A raíz del exhaustivo análisis situacional, se detectó la posibilidad de abrirse a nuevos mercados extranjeros impulsados por la inestabilidad política-económica nacional acarreada en los últimos años y siendo optimistas de acuerdo a las nuevas ideas del gobierno electo. Dicha oportunidad, se podría potenciar principalmente mediante la buena capacidad y calidad brindada por la empresa a su proceso productivo. La elección del objetivo de incrementar las ventas, se respaldó en la ambición de lograr el buen rendimiento que obtuvo en sus principios, eligiendo una planificación estratégica de diversificación de cartera de productos y de mercado que brindará mayor poder de negociación y de decisión respecto a la comercialización, disminuirá los riesgos asociados al mercado local y a su único cliente actual, y aprovechará las tendencias de repunte y crecimiento del mercado brasileño mientras que los márgenes de ganancia serán permisivamente extendidos.

En primer instancia, para lograr el objetivo general, se planificó el desarrollo de un nuevo proceso de industrialización para obtener el dulce de leche con marca propia, producto a exportar. Dicho plan conllevará la mayor parte de la inversión inicial y los mayores esfuerzos humanos para lograrlo. Se necesitará, a su vez, una mirada sistémica y una interrelación de cada área y de cada plan específico para lograrlo.

En segunda instancia, y no menos importante, se desarrolló un plan de marketing internacional con el fin de obtener dos nuevos clientes, radicados con un canal de distribución extenso en Brasil, mercado objetivo final. El logro de dicho objetivo se basará fundamentalmente en la primera impresión que se otorgará en la expo APAS de San Pablo en 2025.

Para finalizar la planificación, como apoyo, se estableció la necesidad de reestructurar el organigrama empresarial de acuerdo a las nuevas necesidades estratégicas de la empresa. La profesionalización y capacitación de puestos, reducirá los tiempos y gastos generados para lograr la experiencia suficiente y, en consecuencia, la eficiencia en su totalidad.

La evaluación final económica-financiera justificó lo que anteriormente se respaldó con base teórica. El flujo de fondos remarcó que las ventas aumentarán, manteniendo constante las locales, logrando el objetivo general establecido. Como se esperaba, por su parte, la rentabilidad del proyecto en los primeros años será negativa, por sus altos costos y lo que conlleva internacionalizar un negocio sin experiencia previa. Pero, siguiendo con resultados positivos, se espera que el resultado se revierta al final del horizonte calculado, logrando no solo el objetivo final sino que también obteniendo buenas utilidades que agregarán valor a la empresa. Es menester recalcar que cada concepto analizado partió de una proyección y estimación, por lo que el resultado real de implementación puede variar.

Para concluir, se respalda tanto cuantitativamente como de forma cualitativa aplicar los esfuerzos económicos y humanos para la implementación de cada plan de acción en pos del objetivo final.

Recomendaciones.

Dado el contexto y las capacidades de La Tregua S.A., se sugieren algunas recomendaciones estratégicas con el fin de diversificar aún más y garantizar el crecimiento sostenible a largo plazo.

Se propone seguir con la internacionalización, insertándose a nuevos mercados extranjeros limítrofes con culturas y tradiciones similares, como por ejemplo el país de Chile. Si la experiencia y la ambición lo permiten, también sería opción nichos de mercados de país más alejados, como los europeos o asiáticos.

También se recomienda explorar la producción ecológica, siguiendo las nuevas tendencias del mercado, diversificando aún más la cartera, ofreciendo por ejemplo un dulce de leche orgánico o bajos en azúcares. Dicho proceso puede ser optimizado con certificaciones internacionales de calidad, mejorando su aceptación a nivel mundial.

Por último, siempre se recomienda seguir analizando el contexto local. En un futuro, a mediano o largo plazo, la situación puede variar y sería idóneo que la marca de la unidad estratégica, y del grupo en sí, se encuentre identificada y reconocida en el mercado local.

Referencias

OCLA (5 de agosto 2024). *Actualidad*. Disponible en: <https://ocla.org.ar/noticias/16625615-cantidad-de-unidades-productivas-y-cantidad-de-vacas>

La Nación (marzo de 2024). Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/la-argentina-fue-uno-de-los-cuatro-paises-donde-bajo-la-produccion-de-leche-nid23102023/>

Ansoff, H. Igor (1976), *La Estrategia de la Empresa*. Editorial: Universidad de Navarra, España.

Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*. Editorial. McGraw-Hill, Inc., New York, United States.

Página oficial de AdecoAgro (2024). Disponible en: <https://www.adecoagro.com>

La voz del Interior (12 de julio de 2024). Disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/politica/inflacion-junio-2024-el-indice-trepo-a-46-segun-datos-del-indec/>

Argentina.gob.ar. (11 de junio de 2024). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/6-meses-de-gobierno-del-presidente-javier-milei>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2024). Disponible en: <https://www.indec.gob.ar>

Banco de la Nación Argentina. Disponible en: <https://www.bna.com.ar/personas/plazofijoelectronico>

OCLA (julio de 2024). *Exportaciones de Productos Lácteos*. Disponible en:

<https://www.ocla.org.ar/noticias/31098067>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* (cap. 1 & cap. 6). Editorial: Simon & Schuster Ltd. New York, United States.

Instituto para el Desarrollo Agroindustrial Argentino (2024). *Cadena del sector lácteo-vacuno*. Disponible en:

<https://idaa.ar/cadena-del-sector-lacteo-vacuno-analisis-del-primer-semester-2024/>

Chan Kim, W. y Mauborgne René, A. (2017) *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Editorial: Macmillan, UK.

Valleboni, C. (3 Septiembre de 2021). Forbes. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuanto-crecio-segmento-leches-vegetales-argentina-mundo-n7909>

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2024). Disponible en <https://www.inversionycomercio.ar>

Johnson G. y Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, Cap. 2. Editorial: Pearson College, Londres, Inglaterra.

Infocampo (29 de abril de 2024). Disponible en: <https://www.infocampo.com.ar/crisis-lechera-quedan-menos-de-10-000-tambos-en-argentina-la-cifra-mas-baja-en-al-menos-40-anos/>

Argentina.gob.ar (21 de abril de 2022). *Agricultura, Ganadería y Pesca*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/stock-bovino-se-presento-el-informe-de-existencias-diciembre-de-2021>

Mintzberg, H. (2018). *Strategy Safari*. Editorial: Financial Times, US.

Johanson, J. y Vahlne J. E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm*. Publicación: Journal of International Business Studies.

Grupo Meta (2020). Universidad Siglo 21.

Ámbito (julio de 2024). *Presión fiscal*. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/presion-fiscal-por-que-el-gobierno-no-puede-bajar-impuestos-el-corto-plazo-n6028017>

Argentina.gob.ar (2024). *Guía de buenas prácticas para establecimientos lecheros*. Disponible en: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/pacl/informacion/archivos/000000_documentos%20para%20descargar/190702_guía%20de%20buenas%20prácticas%20para%20establecimientos%20lecheros.pdf

Aduana Argentina (2024). Disponible en: <https://www.aduanaargentina.com>

Hill, Charles W. L., Melissa A. Schilling y Gareth Jones. (2019). *Strategic Management: An Integrated Approach, Theory & Cases, 12e*. Editorial: Cengage Learning, Mexico.

Petrecolla, C. (2016). OCLA. *Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector lácteo*. Disponible en: <https://www.ocla.org.ar/noticias/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic>

Infobae (22 de mayo de 2024). *Economía*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2024/05/22/el-consumo-de-leche-cayo-casi-20-en-el-primer-trimestre/>

Sonatti, F. (2022). Agrofy News. Disponible en: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198175/ranking-quienes-son-10-mega-tamberos-que-ya-superan-100000-litros-diarios>

OCLA (25 de abril de 2024). *Exportaciones de Productos Lácteos*. Disponible en: <https://www.ocla.org.ar/noticias/29859830-exportaciones-de-productos-lacteos-marzo-2024>

Anexo

1) Análisis de mercado: industria del tambo.

El productor de leche es el primer eslabón en la famosa “cadena láctea”. La producción primaria se aglomera principalmente en la Región Pampeana del país: Santa Fe encabeza el ranking en cantidad de tambos con el 35%, lo sigue Córdoba con un 29% y lo finaliza Buenos Aires con un 21% (OCLA, 2023).

En la última década, el número de tambos decreció notablemente. Siendo un mercado maduro, ya que fue surgiendo como industria hace más de 100 años, el que posicionamiento y territorio ocupa cada uno está prácticamente dividido en partes iguales. A causa de los factores económicos negativos, el déficit infraestructural de caminos y conexiones del país y la llamada “sequía del siglo”, han desaparecido un 4,5% del mercado en tan solo un año (La Nación, 2024).

En diferente sentido, el tambo significa historia y tradición familiar en Argentina, ocupando un lugar importantísimo en cada hogar. Aunque su consumo ha bajado un 18,7% interanual (Infobae, 2024), la leche sigue siendo un alimento primordial y de primera necesidad. Su precio, a pesar de haber sufrido constantemente medidas proteccionistas y reiteradas variaciones, es denominado inelástico por la demanda. En 1990 el consumo de leche era de 162 litros per cápita y, en el año 2023, se registró un alza de 194 litros per cápita al año. Los únicos países que superan dicha estadística son Holanda y Suecia con un promedio de 350 litros, de la Unión Europea, le sigue Estados Unidos con 278 litros, Nueva Zelanda con 250 litros, Uruguay y Costa Rica con 200 litros respectivamente (Infobae, mayo 2024).

Volviendo a la producción, el mercado interno es el principal destino. 75% de la elaboración láctea total se queda dentro de las fronteras: 21% de ellas representa leche fluida y un 8% las leche en polvo. En una segunda instancia, con un mayor grado de industrialización, aparecen los quesos ocupando un 60% del consumo lácteo total (Infobae, mayo 2024).

Fuera de las fronteras, las exportaciones de leche en polvo, obviando que la fluida es un alimento sumamente perecedero, representaron el 44,3% del total lácteo. En 2022 se

marcó un récord para ventas al exterior generando un ingreso de USD 1.571 millones. Los principales destinos fueron Argelia, Brasil, Chile y Rusia.

La ambición de insertarse en nuevos mercados externos surge de la posibilidad limitada de expandirse en el territorio nacional, ya que se encuentra totalmente abastecido y con una tendencia de baja en su consumo. Solamente diez son los denominados “mega-tambos” dentro de los cuales se encuentran: AdecoAgro, Las Taperitas y Grupo El Jabalí ocupando los primeros puestos. Cada uno de ellos ha logrado una integración vertical de su cadena de suministros y de comercialización, agregando también un proceso de industrialización a su producción para agregarle valor final a la cartera de productos y poder ser competitivos a nivel nacional e internacional (AgroFy News, 2022).

2) *Presupuestos de planes de acción.*

Plan de Acción N°1.

DESCRIPCIÓN	VALOR ORIGINAL	VALOR EN PESOS	FUENTE DE COMPRA
Pasteurizador	USD 12.898	\$15.800.000 *dólar blue \$1,225 (La Nación 27 de octubre de 2024)	Fuente: MarketPlace (Facebook). https://www.facebook.com/marketplace/item/523063490314806/?mibextid=79Polj&rdid=immF2ARty9QIMi2a&share_url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fshare%2FHbKpBwVpo9jKboOo%2F%3Fmibextid%3D79Polj

	 Pasteurizador \$12.898 Adelia María, CB Enviar mensaje Guardar Compartir Detalles Estado Usado - Buen estado Pasteurizador 3000 mil litros hora  Adelia María, CB La ubicación es aproximada		
Paila de cocción + termómetro		\$2.830.000	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1397232285-paila-dulcera-100-litros- acero-inoxidable- JM#polycard_client=search-nordic&position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=7bb64f97-bb87-4f1f-a00c-2ab852327e63
	 Nuevo Paila Dulcera 100 Litros Acero Inoxidable \$ 2.830.000 en 6 cuotas de \$ 655.569⁵⁰ Ver los medios de pago Llega gratis entre el 20 y el 25/nov Más formas de entrega ¡Última disponible! Comprar ahora Agregar al carrito Vendido por MAXIMILIANOVERA838 Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo		
Enfriador de leche, para elaboración de dulces		\$1.500.000	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1437458188-chiller-enfriador-15-hp-con-tanque-de-200-litros- JM#polycard_client=search-

		Usado Chiller Enfriador 1,5 Hp Con Tanque De 200 Litros \$ 1.500.000 Mismo precio en 6 cuotas de \$ 250.000 Ver los medios de pago Entrega a acordar con el vendedor YerbaBuena, Tucumán Ver formas de entrega ¡Última disponible! Comprar ahora Vendido por RODRIGOBENEJAM Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.
Dosificadora/Envasadora	\$3.395.000	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1897013886-dosificadora-de-dulce-de-leche-de-sobremesa-1-pico-JM#polycard_client=search:nordic&position=26&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5e20cc1b-bd58-448e-8a01-50b2c749439d
		Usado Dosificadora De Dulce De Leche De Sobremesa 1 Pico \$ 3.395.000 en 6 cuotas de \$ 786.451⁷⁵ Ver los medios de pago Entrega a acordar con el vendedor Villa Crespo, Capital Federal Ver formas de entrega ¡Última disponible! Comprar ahora Vendido por FACNAH Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Etiquetadora de frascos		\$2.973.000	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1830872692-etiquetadora-semiautomatica-ccodificador-hot-stamping- JM#polycard_client=recommendations vip-v2p&reco_backend=ranker_retrieval_system_vpp_v2p&reco_model=ranker_entity_v2-retrieval-system%2Fmla%2Forganicos%2Fuser-product-triggers%2F1&reco_client=vip-v2p&reco_item_pos=2&reco_backend_type=low_level&reco_id=9b0d6c58-6fb8-402b-a930-0477fc1682ba
			Nuevo Etiquetadora Semiautomatica C/codificador Hot Stamping \$ 2.973.000 en 6 cuotas de \$ 688.695⁴⁵ Ver los medios de pago Llega gratis entre el miércoles y el jueves Más formas de entrega Color: Gris Stock disponible Cantidad: 1 unidad ▾ (+5 disponibles) Comprar ahora
Balanza industrial		\$710.000	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://www.mercadolibre.com.ar/balanza-industrial-digital-moretti-ph-en-hierro-150kg-220v-55cm-x-40cm/p/MLA9906628#polycard_client=search-nordic&wid=MLA1448315973&sid=search&searchVariation=MLA9906628&position=9&search_layout=grid&type=product&tracking_id=2df22b70-1d42-4ec9-a9fa-42c2d9bbd0f0

	 Nuevo +5 vendidos Balanza industrial digital Moretti PH en hierro 150kg 220V 55 cm x 40 cm \$ 710.000 en 6 cuotas de \$ 164.471⁵⁰ Ver los medios de pago Lo que tenés que saber de este producto • Peso máximo soportado: 150 kg • Ancho de la superficie de apoyo: 40 cm • Largo de la superficie de apoyo: 55 cm • Con mástil: No • Voltaje: 220V • De uso industrial. • Soporta hasta 150kg. • Pantalla LED. • La bandeja es de hierro. Entrega a acordar con el vendedor Bernal, Buenos Aires Ver formas de entrega Stock disponible ¡Última disponible! Comprar ahora Vendido por POLARTIK2009 MercadoLider +10mil ventas Hace Factura A  Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.  12 meses de garantía de fábrica. Agregar a una lista		
Refractómetro		\$42.399	Fuente: MercadoLibre Argentina. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1427508179-refractometro-medidor-de-mermeladas-y-dulces-45-82-brix-_JM#polycard_client=search-nordic&position=48&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5919ad92-8eda-495f-a870-3fecf102117
	 Nuevo +5 vendidos Refractómetro Medidor De Mermeladas Y Dulces 45 - 82 % Brix 4.0 ★★★★★ (2) \$ 42.399 Mismo precio en 3 cuotas de \$ 14.133 Ver los medios de pago Llega gratis el martes Mas formas de entrega Stock disponible Cantidad: 1 unidad ▾ (+20 disponibles) Comprar ahora Agregar al carrito		

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Habilitación de establecimiento/Ampliación /Modificación de estructura y/o aptitud y habilitación para exportación de producto alimenticio.		\$613.615,68	Fuente: Boletín Oficial. Resolución 2/2024: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/306048/20240419?busqueda=1																												
Operarios de producción (dos)		\$4612,11 x hora Mensual aprox: \$811.731,36 Total: \$1.623.462,72	Fuente: Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (FTIA). Acuerdo salarial 2024. https://www.ftia.org.ar/wp-content/uploads/2024/09/ACDO-PLANILLA-CCT-244-SEPT-OCT-NOV-DIC-24_FIRMADO.pdf																												
	<table><tr><th colspan="7">ANEXO: I</th></tr><tr><th>CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BASICOS</th><th>BASE CONFORMADA AGOSTO-2024</th><th>REMUNERATIVO SETIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE 2024</th><th>4% NO REMUNERATIVO SETIEMBRE 2024</th><th>CONFORMADO SETIEMBRE 2024</th><th>3,4% NO REMUNERATIVO OCTUBRE 2024</th><th>CONFORMADO OCTUBRE 2024</th></tr><tr><td>ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>OPERARIO</td><td>\$ 4.288,90</td><td>\$ 4.288,90</td><td>\$ 171,56</td><td>\$ 4.460,46</td><td>\$ 323,21</td><td>\$ 4.612,11</td></tr></table>			ANEXO: I							CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BASICOS	BASE CONFORMADA AGOSTO-2024	REMUNERATIVO SETIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE 2024	4% NO REMUNERATIVO SETIEMBRE 2024	CONFORMADO SETIEMBRE 2024	3,4% NO REMUNERATIVO OCTUBRE 2024	CONFORMADO OCTUBRE 2024	ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS							OPERARIO	\$ 4.288,90	\$ 4.288,90	\$ 171,56	\$ 4.460,46	\$ 323,21	\$ 4.612,11
ANEXO: I																															
CCT 244/94 PLANILLA DE SALARIO BASICOS	BASE CONFORMADA AGOSTO-2024	REMUNERATIVO SETIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE 2024	4% NO REMUNERATIVO SETIEMBRE 2024	CONFORMADO SETIEMBRE 2024	3,4% NO REMUNERATIVO OCTUBRE 2024	CONFORMADO OCTUBRE 2024																									
ELABORACION, ENVASAMIENTO Y VARIOS																															
OPERARIO	\$ 4.288,90	\$ 4.288,90	\$ 171,56	\$ 4.460,46	\$ 323,21	\$ 4.612,11																									
Curso intensivo sobre proceso productivo del dulce de leche.		\$250.000	Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). https://www.inti.gob.ar/capacitaciones/curso/436-elaboracion-de-dulce-de-leche-artesanal																												
TOTAL	USD 14.000	\$31.087.477,4																													

Tabla 14 Fuente: elaboración propia.

Plan de Acción N°2.

DESCRIPCIÓN	VALOR ORIGINAL	VALOR EN PESOS	FUENTE DE COMPRA
Inscripción como exportador/importador: 1.Certificado de antecedentes penales. 2.Garantía de solvencia económica.		\$31.000	Fuente: Argentina.gob.ar – AFIP y ADUANA Argentina https://www.argentina.gob.ar/justicia/reincidencia/antecedentespenales https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscripcion-importador-exportador
Plan de Marketing Internacional. - Participación como expositores de la Expo Apas 2025 (San Pablo, Brasil) 1. Exposición, stand, muestras, folletos. 2. Vuelo y hospedaje. 3. Gastos extras.	USD 15.000	1.Stand \$18.375.000 Dólar blue \$1,225 (La Nación 27 de octubre de 2024)	Fuente: Página oficial de Expo Apas Brasil 2025 https://apasshow.com/expositores
		2. Vuelo y hospedaje final dos personas: \$1.653.884	2. Hotel Nacional Inn Jaraguá São Paulo + Vuelo Aerolíneas argentinas (2 personas) del 10/05 al 15/5 – Despegar.com.ar https://www.despegar.com.ar/trip/flight/SC09819758335a49f490c9245c7f44c9f728851806?searchParams=RkpvQ0lUXzE0NDUxQ0lUXzY1NzQvMjAyNS0wNS0xMC8yMDI1LTA1LTE1L0NlVF82NTc0LzlwMjUuMDUuMTAyMjAyNS0wNS0xNS8yEgwOkgsRjE6RixYUzpyYUw%3D%3D&tripItem=FI&real_traffic_4=true&searchId=fe82e1ac-0940-456a-8d10-205356aae71e&real_traffic=true&stepNum=1&flow=FH&pageviewId=shopping-accommodations-it-2bd215f3-4f34-418b-a66b-70993008c83b
	R\$1721,37	3. Gastos extras \$297.931,10 1 R\$ = \$173 (Infobae, Nov 2024)	3. Gastos extras de comidas, transportes, demás extraordinarios.

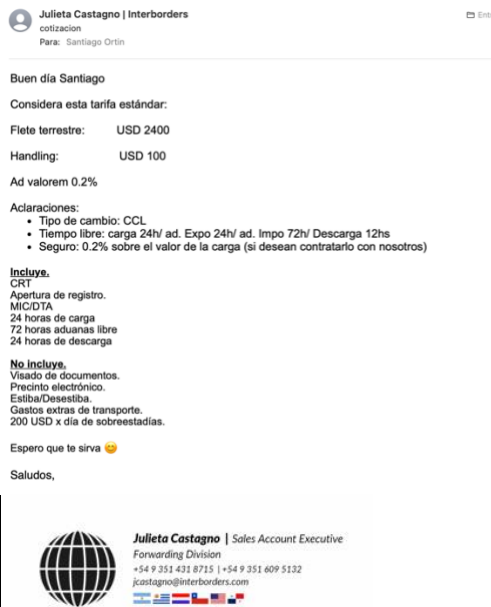
Agente de Comercio Internacional: despachante de aduanas, handling, ad valorem (honorarios), flete y seguro internacional.	USD 2.600	\$3.185.000 Dólar blue \$1,225 (La Nación 27 de octubre de 2024)	Fuente: Interborders 
TOTAL	USD 17.600 R\$S 1.721,37	\$23.542.815,1	

Tabla 15. Fuente: elaboración propia.

- Plan de marketing internacional: participación en feria y ronda de negocios. Expo Apas 2025, la 41ª Feria y Convención Paranaense de Supermercados, en San Pablo Brasil potenciada por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) para fomentar la internacionalización de las pymes.



Ilustración 2



Ilustración 3



Ilustración 4

Vuelo + Alojamiento
 Precio con este vuelo
~~\$ 842.031~~
\$ 826.942
Final 2 personas \$ 1.653.884
 No vas a pagar impto. PAIS ni
 percepción RG4815

Ilustración 5

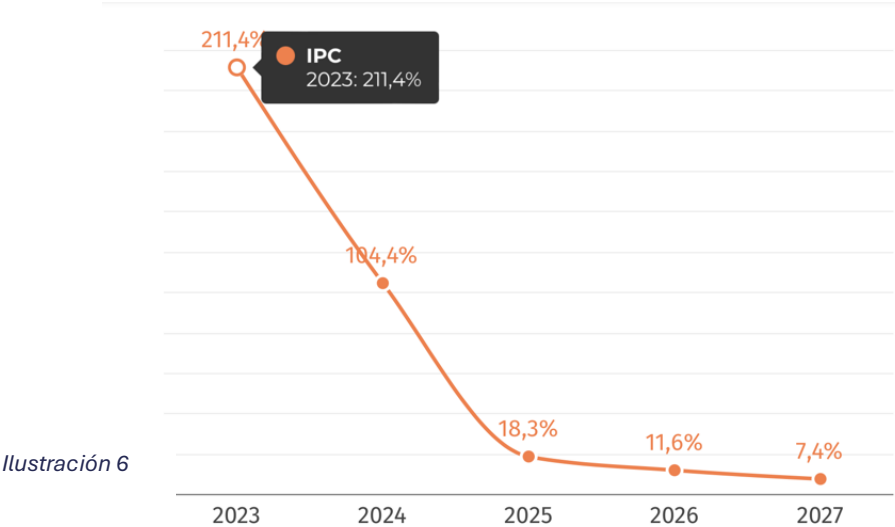
Plan de Acción N°3.

DESCRIPCIÓN	VALOR ORIGINAL	VALOR EN PESOS	FUENTE DE COMPRA
Consultora de RRHH		\$295.000 + iva Total: \$356.950	Fuente: Estudio Sánchez-Salas https://estudiosanchezsalas.com.ar/precios/
Empleado para área de Marketing		\$300.000	Fuente: GlassDoor

	GLASSDOOR EmpleosEmpresasSueldos Sueldos de Marketing Descripción generalSueldosEntrevistasPercepcionesTrayectoria profesional Sueldos para Marketing en Argentina ⓘ Confianza muy alta · 187 sueldos enviados · Actualizado el 13 de oct de 2024 Experiencia De 4 a 6 años Sueldo base \$50 K - \$300 K/mes \$120 K/mes Sueldo base promedio Sueldo adicional ⓘ \$5 K/mes Promedio \$ 313 - \$35 K/mes Intervalo		
Capacitación y profesionalización.		\$21.000	Fuente: CFE Cursos
Curso intensivo de Marketing Internacional.			https://www.cfecursos.com.ar/cursos/marketing-internacional/
TOTAL		\$677.950	

Tabla 16. Fuente: elaboración propia.

3) Proyección de la inflación en la República Argentina.



Fuente: Infobae – Ministerio de Economía de la República Argentina (2024).

4) *Análisis comparativo para la selección del producto a elaborar.*

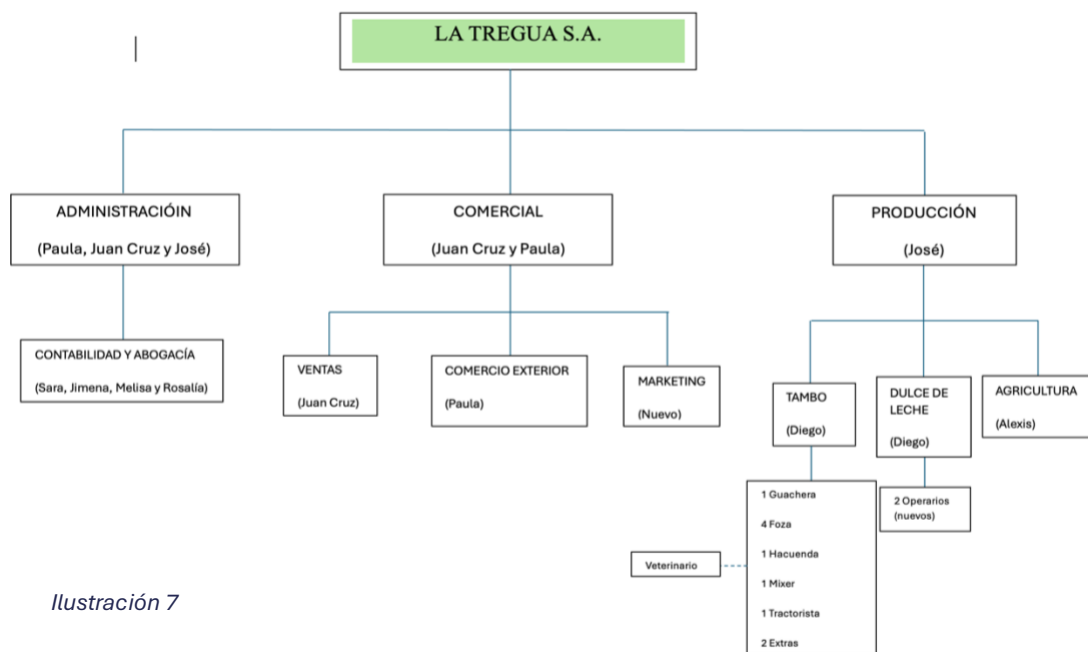
Se decide equiparar las ventajas y desventajas de la producción y comercialización de quesos y dulce de leche, para tomar la decisión según mejor viabilidad. Ambos productos han sido seleccionados ya que coinciden en aspectos como: insumos requeridos, maquinaria y mano de obra, eslabón en la cadena láctea, necesidad de experiencia y conocimiento, demanda de los mercados, entre otras.

CRITERIO	QUESOS	DULCE DE LECHE
Inversión inicial	Inversión alta en maquinaria específica y en necesidad de almacenamiento	Inversión alta solo en maquinaria específica
Normas y habilitaciones	SENASA y análisis regular microbiológico	SENASA: certificación sanitaria básica
Mano de obra	Técnicos especializados en quesería y control de calidad	Operarios con capacitación inicial
Facilidad de producción	Baja. Procesos largos y complejos	Media. Procesos cortos dependiendo del valor agregado
Caducidad	Según variedad y control microbiológico	6-12 meses
Viabilidad Comercial	Diversificada y alta competencia nacional e internacional	Menor demanda, pero competencia media-baja. Tendencia de consumo en alza en LATAM

Tabla 17. Fuente: elaboración propia.

Se ha seleccionado el dulce de leche como producto final para elaboración propia de La Tregua S.A. La elección se basó en la viabilidad comercial partiendo de la tendencia de su consumo en los países limítrofes. La experiencia de la empresa en el sector y la capacidad de aprendizaje de sus empleados, fortalecen la toma de decisión. A su vez, el resultado presupuestado para la planificación del proceso productivo y posterior internacionalización del dulce de leche ha sido notoriamente menor al producto comparado, ayudando a lograr, en primera instancia, el objetivo final.

5) *Actualización y reestructuración del organigrama empresarial de La Tregua S.A.*



Fuente: elaboración propia.

Se actualizó el organigrama empresarial de acuerdo a dos cuestiones: ambigüedades en puestos y roles y por la incorporación e interrelación de nuevas áreas.

6) Selección de potenciales países meta.

Luego de un exhaustivo análisis y utilizando, en cierta medida, el sentido común, se pudo realizar la selección de los potenciales países a exportar. Para el análisis, hemos tenido en cuenta los hábitos de consumo, la cantidad de habitantes, las distancias entre el punto de producción y el punto de venta (entre países de Sudamérica) y las barreras arancelarias y no arancelarias. Nuestro objetivo es conseguir un país meta con un acceso fácil para asegurar la primera exportación de la empresa.

Los países con potencial seleccionados son Brasil, Paraguay y Chile.

Se presentan a continuación la ponderación de variables, calificaciones de países y el resultado de cada uno de ellos.

Ponderación:

4 Muy importante

3 Importante

2 Poco importante

1 Nada importante

Clasificación de países:

+2 Muy bien

+1 Bien

0 Regular

-1 Mal

-2 Muy mal

Factores a considerar:

FACTORES	PONDERACIÓN
Inflación	3
Ingreso per cápita	3
Cantidad de habitantes	3
Consumo de dulce de leche	4
Importaciones del sector lácteo y/o dulce de leche del país	3
Barreras arancelarias	4
Restricciones no arancelarias a las importaciones	4
Infraestructura de carreteras	3
Infraestructura portuaria	2

Clasificación y ponderación de países:

	PAÍSES		
FACTORES	BRASIL	PARAGUAY	CHILE
Inflación acumulada 2024 (3)	2,85% +1	2,9% +1	4,1% 0
Ingreso per cápita 2023 (3)	US\$ 9.032 +1	US\$ 5.790 0	US\$ 17.253 +2
Cantidad de habitantes 2024 (3)	212,6 millones +2	6,2 millones -1	20,1 millones 0
Consumo de dulce de leche (4)	En alza. Alta disponibilidad por turismo. +1	Se acostumbra en desayunos y meriendas. Alta disponibilidad para consumo interno.	Dinámico por estacionalidad. Alta disponibilidad,

		+2	mayormente por turismo. +1
Importaciones del sector lácteo y/o dulce de leche del país (3)	Aumento del 12% (2024). +2	Sin datos oficiales. 0	Disminución del 1.3% (2023). -1
Barreras arancelarias (4)	MERCOSUR +2	MERCOSUR +2	Asoc. MERCOSUR +2
Restricciones no arancelarias a las importaciones (4)	No existen. +2	No existen. +2	No existen. +2
Infraestructura de carreteras (3)	Extensa red de carreteras y rutas pavimentadas. +1	Ineficiente conexión y estado deteriorado. 6% asfáltico y 89% de tierra. -2	Buena conexión entre norte-sur y ciudades estratégicas. 60% sin pavimentar. +1
Infraestructura portuaria (2)	Amplia cantidad y óptimas condiciones. +2	Puerto estratégico en Asunción con cap. 3000 TEU +1	14 puertos habilitados para cargas internacionales. +2
RESULTADO	45	20	30

Tabla 18. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados arrojados podemos concluir que Brasil reúne las características para convertirse en un potencial destino, ofreciendo condiciones atractivas y menos riesgosas para una primera exportación sobre la cual no se posee conocimientos ni experiencia.

7) Análisis de mercado internacional: Brasil.

Viabilidad a largo plazo.

Se destaca la relación comercial, siendo Brasil el socio número uno de Argentina. Además de compartir límites territoriales, el bloque económico regional MERCOSUR potenció el intercambio entre ambos países al otorgar: un arancel externo común, una zona de libre comercio y la libre circulación de bienes, servicios y personas.

En el primer bimestre de 2024, el mercado brasileño fue el principal destino de las exportaciones argentinas, con una participación del 17,8%. De ese porcentaje, el 50% abarca productos lácteos y, en la comparación interanual, subieron 9,9% en volumen y 10,8% en dólares. Por otro lado, Brasil también fue el principal origen de las importaciones de nuestro país, con un 21,9%, respetando las tendencias históricas. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina, 2024).

Analizando el mercado y consumo interno brasileño, la devaluación del real es el indicador más influyente del momento. En lo que va del año, la moneda se despreció un 19% frente al dólar. En el corto plazo, no tendrá consecuencias significativas en la importación de productos alimenticios, pero se deberá evaluar el avance y la tendencia en los próximos años. Un dato positivo es el abaratamiento para el turismo internacional, donde se estima que será récord de argentinos en el país vecino para las temporadas 2024-25 y 2025-26. Es un dato alentador para el consumo estacional de dulce de leche, aumentando significativamente la demanda en dicho período. (Ámbito Financiero, 2024).

A su vez, dando vuelta el panorama del año 2023, durante el primer trimestre 2024 el consumo interno de Brasil creció un 4,4% y el PBI se elevó un 1,4%, donde el FMI destaca que el crecimiento seguirá hasta el 2027. (Datos Macro, 2024). Un aumento del PBI traerá un mayor poder de compra para la población local, que podrá inclinarse con mayor predisposición hacia productos lácteos de mejor calidad como lo es el dulce de leche argentino. Lo mismo pasará con la clase media, la cual se fortalecerá y potenciará un crecimiento sostenido del consumo interno.

Dentro del sector brasileño del dulce de leche, los productos argentinos se posicionan en el 70% del mercado internacional, mientras que Uruguay lo persigue con un 20% aproximado. Mastellone Hnos. (La Serenísima) se lleva el 42% del total exportado argentino, Sucesores de Alfredo Williner (Ilolay) el 20%, Havanna el 17% y Establecimientos San Ignacio un 9%. Mientras que, Los Nietitos, es la empresa uruguaya más consolidada. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2024). Los precios de venta al consumidor van desde los R\$30 hasta los R\$175 aproximadamente, dependiendo del tamaño, tipo de envase y calidad. (MercadoLivre Brasil, 2024). Comparados con los precios de ventas locales, las variaciones oscilan entre un 200% en los dulces de leche clásicos y de hasta 500% en premium, justificando y recalando fuertemente la oportunidad de introducirse al mercado brasileño.

Para finalizar, Brasil posee una cadena de distribución simplificada. Sólo diez cadenas ocupan el 40% del mercado total de norte a sur y de este a oeste. Las tres principales son Pao de Azucar, Carrefour y Walmart, con 1800, 500 y 480 supermercados respectivamente cada

una. Tales empresas serán los objetivos potenciales al participar en la exposición APAS 2025 de supermercadistas brasileños.

8) *Proyección completa de la demanda láctea del mercado brasileño.*

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1br6D-wn5P9-UTWPWPSej2j3fm_ergUQq/edit?usp=sharing&ouid=103690526164345838793&rtpof=true&sd=true

9) *Acceso a encuesta y entrevista programada para retroalimentación de la capacitación.*

Encuesta de retroalimentación post-capacitación:

<https://forms.gle/yDjUYJa8XTgViCr9>.

Evaluación de aplicación de conocimientos:

<https://forms.gle/yqetPdUQoeUje3wu8>.

10) *Supuestos del flujo de fondos.*

a) El precio de venta se estableció en relación con la competencia, luego de un análisis de mercado y benchmarking. El producto es el dulce de leche “familiar” en envase premium de vidrio de 454 gramos. NMC 1901.90.20 111 U. El crecimiento de ventas está influenciado por la gradual inserción al mercado y por las tendencias de consumo analizadas. (anexo 7 y 8).

b) Las cantidades vendidas de cada periodo se determinaron de acuerdo con las negociaciones comerciales. En el primer año, se estimó un acuerdo de ventas de cuatro contenedores de 40 pies (12 x 2,3 x 2,9 metros), donde caben un aproximado de 176 bultos, que es igual a 2.112 unidades de dulce de leche de 454 gramos.

c) La Tasa K, se estimó con base en la tasa de plazos fijos del Banco Nación del 36% ajustada por riesgo país y riesgo del sector del agro. (Banco Nación, noviembre 2024).

d) La inversión inicial presupuestada se actualizó y proyectó según la inflación estimada por el Ministerio de Economía (anexo 3).

e) Los ingresos y costos detallados incluyen IVA.

11) Estados de situación patrimonial disponibles de La Tregua S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.			
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL :		31 de Diciembre de 2020, comparativo con el ejercicio anterior, expresado a moneda de cierre			
	2020	2019		2020	2019
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Disponibilidades (Nota 2.a)	150.200,64	2.633.285,86	Deudas Comerciales (Nota 2.e)	27.687.126,21	25.654.239,83
Créditos (Nota 2.b)	15.820.657,28	14.911.251,64	Deudas Fiscales (Nota 2.f)	2.879.035,98	2.303.791,70
Bienes de Cambio (Nota 2.c)	38.685.723,89	27.957.805,75	Deudas Sociales (Nota 2.g)	842.448,05	610.972,47
			Deudas Financieras (Notas 2.h)	6.208.191,72	-
			Otras Deudas (Nota 2.i)	-	5.032.573,94
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	54.656.581,81	45.502.343,25	TOTAL PASIVO CORRIENTE	37.616.801,96	33.601.577,94
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de Uso (Anexo A)	5.362.135,11	6.221.643,74	Deudas Financieras (Notas 2.h)	-	-
Otros Creditos (Nota 2.d)	7.303.632,98	5.888.942,17			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	12.665.768,09	12.110.585,91	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-
			TOTAL PASIVO	37.616.801,96	33.601.577,94
			PATRIMONIO NETO		
			Según Estado Correspondiente	29.705.547,94	24.011.351,22
TOTAL ACTIVO	67.322.349,90	57.612.929,16	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	67.322.349,90	57.612.929,16

Véase mi informe de fecha 31 de Marzo de 2021.-

Véase mi informe de fecha 31 de Marzo de 2021.-

Fuente: balance La Tregua S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.			
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL :		31 de Diciembre de 2018, comparativo con el ejercicio anterior, expresado a moneda de cierre			
	2018	2017		2018	2017
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Disponibilidades (Nota 2.a)	634.051,50	551.677,41	Deudas Comerciales (Nota 2.e)	3.159.953,82	3.252.736,45
Créditos (Nota 2.b)	4.213.974,66	3.736.958,73	Deudas Fiscales (Nota 2.f)	983.857,22	883.463,35
Bienes de Cambio (Nota 2.c)	9.338.344,30	6.704.661,66	Deudas Sociales (Nota 2.g)	702.031,51	472.281,89
			Otras Deudas (Nota 2.h)	3.089.332,54	2.128.863,24
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	14.186.370,46	10.993.297,80	TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.935.175,09	6.737.344,94
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de Uso (Anexo A)	642.420,79	1.121.331,05	Otras Deudas	-	-
Otros Creditos (Nota 2.d)	2.020.037,55	2.022.800,01			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.662.458,34	3.144.131,06	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-
			TOTAL PASIVO	7.935.175,09	6.737.344,94
			PATRIMONIO NETO		
			Según Estado Correspondiente	8.913.653,71	7.400.083,92
TOTAL ACTIVO	16.848.828,80	14.137.428,86	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	16.848.828,80	14.137.428,86

Fuente: balance La Tregua