

TRABAJO FINAL DE MAESTRIA
LA BLANCA SA: PLAN DE NEGOCIO 2020-2024



Alumno: Sebastián Cordeiro

Director: Jorge Martinolich

**Trabajo final entregado como requerimiento parcial para obtener el
título de Magister en Agronegocios, Universidad Austral.**

**Facultad de Ciencias
Empresariales Universidad Austral**

ROSARIO, 25 OCTUBRE DE 2019

DEDICATORIAS

A mi padre José María Cordeiro. Mi compañero de golf, mi amigo, mi socio para toda la vida.

A mi esposa Verónica, y mis hijos Nicolás y Juan Martín. Sin su apoyo, este trabajo no hubiera sido posible.

A todos los colaboradores de La Blanca SA, por ayudarnos a escribir esta linda historia.

A mis hermanos. Las decisiones son ahora responsabilidad nuestra.

ÍNDICE

1 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	5
2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: LA BLANCA SA.....	5
2.1 Historia de la empresa: año 2001 al 2019.....	5
2.2 El fundador: José María Cordeiro.....	6
2.3 Hitos y fechas importantes.....	6
2.4 Estrategia & Gestión: ¿cómo se llega a donde la empresa está hoy?.....	7
2.6 Operaciones.....	8
2.7 Ventas & Marketing: Producto, Precio, Promoción, Distribución, Clientes.....	10
2.8 Recursos Humanos.....	11
2.9 Situación financiera: estado resultado, patrimonial, análisis ratios.....	12
3 ANÁLISIS INDUSTRIA Y COMPETENCIA.....	12
3.1 Producción y consumo.....	12
3.2 Competencia.....	13
4 ANÁLISIS FODA.....	14
4.1 Fortalezas.....	14
4.2 Oportunidades.....	14
4.3 Debilidades.....	14
4.4 Amenazas.....	14
5 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	15
6 OBJETIVOS PLANTEADOS POR LOS ACCIONISTAS.....	16
7 PLANES DE ACCIÓN.....	17
7.1 Ventas y Marketing.....	17
7.2 Operaciones.....	18
7.3 Finanzas.....	19
7.4 Recursos Humanos.....	20
7.5 Estrategia y Gestión.....	21
8 CONCLUSION.....	23
ANEXOS.....	25
ANEXO 1: Certificación FSSC 22.000.....	25
ANEXO 2: La Blanca SA círculo virtuoso - Octubre 2019.....	26
ANEXO 3: Foto planta de producción.....	27
ANEXO 4: Flujo producción dulce de leche.....	28
ANEXO 5: Organigrama de la empresa.....	29
ANEXO 6: Marcas y logos de la empresa.....	30
ANEXO 7: Lista de precio Septiembre 2019.....	31

ANEXO 8: Estados Contables ejercicio 2017-2018.....	32
ANEXO 9: Las 5 S del Kaizen.....	35
ANEXO 10: Visión, Misión, y Valores de La Blanca SA.....	36
ANEXO 11: Organigrama sugerido para la empresa	37
ANEXO 12: Prioridades plan de acción 2020-2024.....	38
ANEXO 13: Estados de resultados proformas 2020-2024	39
ANEXO 14: Proyecto inversión ampliación planta: análisis rentabilidad	40
REFERENCIAS	41

1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

La Blanca SA es una pyme láctea, dedicada a la elaboración de dulce de leche, la cual nace en el año 2001, en el medio de una de las peores crisis económicas de Argentina. En solo dieciocho años de vida, la empresa ha evolucionado de tambo fábrica, a proveedor y socio estratégico de varias empresas nacionales y multinacionales dedicadas a la elaboración de alfajores y helados.

Se puede decir que la empresa hoy se encuentra recorriendo un círculo virtuoso, y cosechando lo sembrado a través de buenas decisiones, y muchos años de trabajo.

Orden. Valor agregado. Buenos equipos de trabajo. Clientes AAA. Solidez financiera. Reinversión de utilidades. Posibilidad de crecimiento. Estos son solo algunos de los elementos los cuales describen el buen momento que hoy está pasando la empresa.

La empresa cuenta con varias ventajas competitivas, las cuales le han permitido ser rentable desde su fundación, y se encuentra hoy al límite de su capacidad productiva. Con una inversión de USD 350.000, se puede aumentar la producción un 100 %. Esta inversión consiste en la compra de pailas, tanques enfriadores y de pre mezcla adicionales, y la automatización de la línea de envasado.

Son varios los objetivos de este plan de negocio. En primer lugar analizar la situación actual de la empresa y generar planes de acción para el crecimiento futuro. En segundo lugar, analizar la sustentabilidad de la empresa considerando el aumento de producción planteado. Finalmente, dar el puntapié inicial para la profesionalización de la empresa.

Ante el fallecimiento de su fundador en Enero del 2019, la empresa comienza a transitar una nueva etapa de su vida, ahora bajo la dirección de la segunda generación familiar.

El desafío es ahora construir sobre lo que hay, y fijar las bases para el crecimiento y la sustentabilidad de la empresa a largo plazo.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: LA BLANCA SA

2.1 Historia de la empresa: año 2001 al 2019

La Blanca SA es una pyme láctea ubicada en la ciudad de Río Primero, Provincia de Córdoba, la cual se dedica exclusivamente a la producción de dulce de leche para uso industrial.

La empresa nace en año 2001, cuando su fundador el Sr. José María Cordeiro decide comenzar a industrializar su propia producción de leche fluida, como una forma de sobrevivir a uno de los peores momentos económicos de Argentina. Es decir, la empresa nace como un tambo fábrica con una caldera, una paila, un enfriador, y una envasadora de potes de plástico. Todo esto ubicado en un galpón construido a pocos metros la zona de ordeño del tambo.

Al momento de su nacimiento en el 2001, la empresa elabora solo dulce de leche tipo "familiar", en pote de plástico, y el cual se comercializa en varias provincias a través de una red de mayoristas y supermercados.

Con el paso del tiempo, y ante la oportunidad de vender el campo a un inversor, La Blanca SA vende el campo donde está ubicado el tambo con la planta de dulce de leche, y construye una nueva planta en la ciudad de Río Primero. Esta planta contaba en su momento con una

capacidad de producción mensual de 400 toneladas. En el año 2017, la empresa hizo una inversión para ampliar la producción lo que permitió llegar a la capacidad actual de 830 toneladas por mes.

Gradualmente, la empresa comienza a sumar otras líneas de dulces y comienza a elaborar otras variedades de dulce de leche como “repostero” y “heladero”. La Blanca SA hoy se dedica exclusivamente a la elaboración de dulce de leche industrial en sus variedades familiar, repostero, alfajorero, para sembrar (no se congela), heladero, y chocolatero.

De la misma forma, y a lo largo de los años, la empresa fue gradualmente mejorando el perfil de sus clientes. Hoy a la empresa cuenta entre sus cliente a empresas líderes en la industria como Arcor, Grido, Jorgito, y Mondelez.

A nivel producción, la empresa también evoluciono con la obtención de diversas certificaciones de calidad. Comenzando con BPM, después HACCP, y la última norma de calidad certificada fue la norma FSSC 22.000 en el año 2018.

Su socio fundador, el Sr. José María Cordeiro, fallece en Enero del 2019. Ante esta situación, sus hijos, deciden seguir adelante con la empresa dando así comienzo a la gestión de la segunda generación.

2.2 El fundador: José María Cordeiro

Nacido en el año 1944 en la ciudad de Córdoba, José María Cordeiro comienza su carrera laboral a los 18 años, trabajando como vendedor de autos puerta a puerta, en la concesionaria de autos Visconti, Manzi, y Tagle.

Sin tener estudios universitarios, temprano en su carrera laboral se dio cuenta que lo suyo no era trabajar en relación de dependencia. Bajo esta filosofía de “no tener jefe”, fue un emprendedor nato el cual incursionó en diversas industrias. Podemos mencionar por ejemplo, concesionaria de autos usados, importación de autos Coreanos, laminación de hierro, frigorífico de cerdo, alquiler de campo para explotación agropecuaria, fraccionamiento y comercialización de azúcar, molino yerbatero, ganadería, tambo, y finalmente una pyme láctea.

Fue en una “charla de café”, a comienzo de los años ochenta, donde surgió la idea de fraccionar yerba mate, con el agregado de hierbas serranas como menta, peperina, y cedrón. Fue así como en el año 1982, funda Frapaco, sociedad dedicada a la elaboración de la yerba mate compuesta Verdeflor. Esta empresa, hoy llamada Cordeiro y Cía. SRL, continúa en el mercado y su marca Verdeflor es una marca líder en su segmento de la industria.

En el año 2001, funda La Blanca SA, una pyme láctea dedicada a la elaboración de dulce de leche.

Su carrera laboral tuvo buenos y malos momentos, de la mano de las crisis económicas de Argentina. No obstante esto, y a base de trabajo y cuidar mucho su crédito y nombre en el mercado, siempre logro salir adelante.

2.3 Hitos y fechas importantes

Se detalla a continuación, algunas fechas importantes para la empresa:

AÑO

- 2001: Primera venta dulce familiar pote de plástico de 250 gramos.
- 2002: Comienza producción de dulce repostero para distribuidores de panaderías.
- 2003: Mudanza planta del tambo a Rio Primero.
- 2004: Fabricación dulce heladero. Comienzo relación comercial con Grido. Primera exportación a Chile.
- 2008: Salida del mercado retail. Comienzo desarrollo dulce de leche alfajero para Arcor.
- 2013: Comienzo venta dulce alfajero para Arcor. Planta certifica norma de calidad BPM.
- 2014: Instalación concentrador de leche. Planta certifica norma de calidad HACCP.
- 2015: Comienza trabajo para certificar norma FSSC 22.000.
- 2016: Se compra el terreno lindero a la planta.
- 2017: Ampliación de planta. Instalación caldera de cascara maní.
- 2018: Certificación norma FSSC 22.000.
- 2019: Comienzo relación comercial con Jorgito, y Mondelez. Nueva ampliación de planta.

2.4 Estrategia & Gestión: ¿cómo se llega a donde la empresa está hoy?

Previo a este trabajo, la empresa no cuenta con un plan formal de negocios.

Desde su fundación en el 2001, a la fecha, La Blanca SA ha crecido en forma sólida sobre los siguientes pilares:

- Visión
- Valor agregado para su materia prima: Su fundador decide dejar de vender leche fluida, y comenzar a producir dulce de leche. Otro ejemplo fue dejar de vender al supermercado, el cual es un mercado de solo precio, para concentrarse en el dulce de leche industrial de valor agregado y para clientes AAA.
- Riesgo calculado: La decisión para un tambo de dejar de vender leche fluida no es fácil. No obstante, se analizó la producción de dulce de leche desde varios ángulos, y se tomó la decisión de invertir en la primera planta ubicada en el tambo. Otro ejemplo fue la certificación FSSC 22000 solicitada por Mondelez “solo para comenzar a hablar”.
- Equipo de trabajo: Desde su comienzo, La Blanca SA ha contado con gente noble y trabajadora la cual ha acompañado siempre a la empresa.
- Calidad y servicio: La empresa logro la certificación FSSC 22.000 en el año 2018 (Anexo 1).
- Investigación y desarrollo: dado el perfil de clientes que maneja la empresa, la investigación y desarrollo son un requisito muy importante. La experiencia, el conocimiento, y la creatividad de su equipo de trabajo, le ha permitido a la empresa poder llegar a la textura, sabor, y color que cada cliente solicita.
- Reinversión continua de utilidades: Desde su comienzo en el tambo, la empresa ha invertido para crecer todos los años en capacidad, calidad, y productividad.
- Foco: En el año 2008 se toma la decisión del dejar el mercado del supermercado, para dedicarse 100% a la elaboración de dulce de leche industrial.
- Clientes AAA como Arcor, Arsa (división yogures y postres de Vicentin), Grido, Jorgito, Mondelez.
- Crédito y buena reputación en el mercado.
- Prioridades claras: buena gestión del capital de trabajo, visión, riesgo calculado, cuidar mucho el nombre y crédito, armar y motivar buenos equipos de trabajo.
- Rentabilidad antes que volumen.
- Orden en todas las áreas de la empresa.

Sin contar con un plan formal de negocios, se puede decir que la fijación de objetivos anuales es la base con la cual su fundador y el equipo de trabajo, fueron dando el rumbo a la empresa desde su comienzo en el año 2001. Dentro de estos objetivos que se fijan anualmente, podemos mencionar principalmente:

- Mantener márgenes de rentabilidad
- Baja y optimización de costos
- Crecimiento en volumen de venta
- Desarrollo de nuevos productos
- Desarrollo de nuevos clientes
- Salida de negocios con menor rentabilidad
- Certificación de normas de calidad
- Mejoras y aumentos en capacidad, productividad, y calidad
- Reinversión de utilidades

El Anexo 2 resume gráficamente los principales factores responsables por el buen momento que hoy está pasando la empresa.

2.6 Operaciones

Productos: La planta elabora dulce de leche para uso industrial en sus variedades Familiar, Repostero, Alfajero, Heladero, para Sembrar, y Chocolatero.

Planta elaboradora: La planta elaboradora de La Blanca SA se encuentra construida sobre un predio de 13.000 metros cuadrados, en la ciudad de Río Primero, Provincia de Córdoba. La misma fue construida en el año 2003, y fue ampliada en el año 2017. Con esta última ampliación, el tamaño de la planta llega a 1875 metros cuadrados. En el Anexo 3 se adjunta foto de la planta.

Las principales áreas de la planta son:

- Oficinas
- Recepción de leche fluida
- Tanques almacenamientos leche fluida
- Tanque almacenamiento glucosa
- Concentrador de leche fluida
- Vestuarios y baños para los operarios
- Zona de elaboración: pre mezcla, tinas, y enfriadores
- Zona de envasado
- Deposito materia prima
- Deposito producto terminado
- Cámaras de frio para clientes que solicita el producto a cierta temperatura
- Laboratorio y control de calidad
- Planta tratamiento de efluentes
- Caldera
- Depósito y molienda cascara de maní para caldera
- Sala de capacitación
- Taller de mantenimiento

Flujo de producción: El flujo de tereas para la producción de dulce de leche es el siguiente (Anexo 4):

- Recepción y control de calidad de leche fluida
- Almacenamiento leche fluida
- Concentración de leche
- Preparación pre mezcla
- Elaboración del dulce de leche en paila
- Enfriado dulce de leche
- Envasado dulce de leche
- Control calidad
- Stock
- Despacho al cliente

Materia Prima: Las principales materias primas utilizadas para la elaboración de dulce de leche son la leche fluida, el azúcar, y la glucosa. Adicional a esto, se usan ingredientes varios para conservar el producto, darle color, sabor, y textura.

Ingredientes: Los principales ingredientes son conservantes, colorantes, esencias, y proteínas lácteas.

La Blanca SA compra la leche fluida, a un grupo de tamberos ubicados en un radio de sesenta kilómetros de la planta. La empresa procesa diariamente 45.000 litros diarios de leche fluida. El azúcar, se compra en Tucumán y Jujuy a grupo de cañeros, e Ingenios azucareros. La empresa consume actualmente 300 toneladas de azúcar por mes.

Material de envase: una vez elaborado, y dependiendo las necesidades del comprador, el dulce de leche se envasa en los siguientes formatos:

- A granel en camión cisterna
- Container de plástico de 1000 kilos
- Tambores de 250 kg
- Cuñetes de cartón de 3, 10, y 25 kilos
- Cajas de cartón de 10 kilos

Producción actual: La planta elaboro en lo que va del año 2019 un promedio mensual de 800 toneladas de dulce de leche.

Turnos de producción: La planta trabaja actualmente tres turnos de producción de ocho horas cada uno. Lunes a Viernes tres turnos de 06.00 a 14.00 horas, de 14.00 a 22.00 horas, y de 22.00 a 06.00 horas. Los días Sábados de 05.00 a 09.00 horas, y de 09.00 a 13.00 horas. Se realizan limpiezas de pailas y cañerías dos horas diarias mediante sistema CIP, y limpieza completa de 4 horas los días sábado.

Capacidad de Producción: Hay una relación directa entre los rendimientos en kilos de los productos elaborados, y la cantidad total de kilos que se elaboran a lo largo del mes de producción. Sobre un esquema actual del 30% dulce de leche heladero + 70% dulce de leche repostero/alfajorero, la capacidad de producción actual de la planta ronda las 830 toneladas.

Calidad: A comienzos del año 2018, la empresa certifico su sistema de gestión de la calidad bajo la norma FSSC 22.000.

Energía: La generación de vapor es un proceso fundamental en la industria láctea. En el caso de La Blanca SA, el vapor generado es usado para suministrar calor a las pailas. Este vapor es generado a través de una caldera alimentada con cascara de maní.

Tratamiento de efluentes: Todos los efluentes generados en la planta son tratados antes de retirarse de planta.

Recursos humanos: La planta cuenta con una dotación de gente de 29 personas. Se detalla en Anexo 5 organigrama de planta.

Almacenes: La planta cuenta con tres áreas definidas: materias primas e ingredientes, envases, y producto terminado

Mantenimiento: La planta cuenta con una persona dedicada full time a tareas de mantenimiento.

2.7 Ventas & Marketing: Producto, Precio, Promoción, Distribución, Clientes

Al día de hoy, la empresa no tiene un plan formal de ventas y marketing.

Gestión comercial: Los clientes estratégicos de la empresa, son atendidos directamente por la Gerente General de la empresa. Un ejecutivo de ventas, gestiona la relación comercial con el resto de clientes de la empresa.

Participación de mercado: De acuerdo al volumen actual de producción y venta de la empresa, y la producción anual de Argentina de dulce de leche para la industria (Valleboni, 2017), la empresa cuenta con un 10% en la participación del mercado.

Porcentaje de la venta por producto: Tomando como base los primeros cinco meses del año 2019, la venta total de la empresa se repartió en los siguientes productos:

Dulce de leche alfajorero 62 %
Dulce de leche heladero y para sembrar 17%
Dulce de leche repostero 10%
Dulce de leche familiar 6.5%
Exportación Chile 4 %

Marcas: La empresa comercializa sus productos bajo las siguientes marcas:

- La Agustina
- Matinal
- Josefina
- El Sosiego

Se detalla en Anexo 6 las marcas y logos de la empresa.

Clientes: La empresa orienta la mayoría de sus ventas al mercado B to B, es decir industrias las cuales usan el dulce de leche como un ingrediente para sus productos. Un porcentaje reducido de sus ventas (10%), se canaliza a través de distribuidores para insumos de panaderías y heladerías.

La Blanca SA es hoy un socio estratégico de empresas como:

- Arcor (38.5%)
- Arsa - división yogures y postres de Vicentin (4.5 %)
- Grido (24.5 %)

- Jorgito (15.5%)
- Mondelez (1 %)

Nota: número en paréntesis detalla el porcentaje de la venta total que tiene el cliente.

A esta posición se llega gracias a la habilidad de su equipo de trabajo para lograr el producto que busca el cliente (Investigación y desarrollo), la calidad de sus productos, y su confiabilidad como proveedor (servicio).

En el transcurso del año 2019, 96 % de la venta de la empresa está dirigida al mercado local. 4% de la venta se dedica al mercado de exportación.

Exportación: En materia de exportaciones, las mismas comienzan en el año 2004, y el principal mercado de exportación ha sido Chile. Este es un mercado regular para la empresa y mensualmente durante el año 2018 se exportó 50 toneladas. En el caso de Chile, se desarrolló y se exporta un dulce similar al “manjar “de Chile. Otros mercados de exportación a lo largo de los años han sido Bolivia, Nicaragua, y Siria.

Promoción: La empresa no cuenta con un plan organizado de promoción y publicidad. De igual forma las acciones de promoción de la empresa son casi nulas, y al día de hoy se limitan a una página WEB.

Precios: Se adjunta lista actual de precios en Anexo 7.

2.8 Recursos Humanos

El crecimiento de un tambo fabrica, a socio estratégico de empresas como Grido o Arcor, no hubiese sido posible sin el compromiso y dedicación de un muy buen grupo de trabajo. No obstante, la empresa todavía no cuenta con un departamento específico de recursos humanos. Toda tarea relacionada a los recursos humanos, es gestionada por personal de la Administración.

Dotación: La Blanca SA cuenta con 34 empleados en relación de dependencia. En la planta elaboradora de dulce de leche, ubicada en la ciudad de Río Primero, trabajan 29 personas. Las oficinas centrales de la empresa se encuentran en la Ciudad de Córdoba, y aquí trabajan 5 personas.

Ambiente de trabajo: Se respira en la empresa un buen ambiente de trabajo. Parte de esto es responsabilidad del fundador de la empresa, el cual a pesar de ser un hombre exigente con su equipo de trabajo, siempre trató con mucho respeto a todo su personal, y siempre estuvo dispuesto a ayudar cuando algún miembro del equipo tuvo alguna necesidad.

Capacitación: Toda tarea relacionada a la capacitación de su personal en planta, sigue los requerimientos impuestos por la forma FSSC 22.000. No existen a la fecha, planes de capacitación para el personal de oficina en la ciudad de Córdoba.

Evaluación de desempeño: La empresa no cuenta con un plan formal de evaluación de desempeño.

Premios e incentivos: El sistema de premios e incentivos tiene como beneficiarios a personal de planta, Jefaturas y Gerencia de Planta, y Jefaturas y Gerencia en las oficinas de Córdoba.

Sindicato presente en la empresa: Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (STIA).

Organigrama de la empresa según la norma FSSC 22000: Se incluye en Anexo 5.

2.9 Situación financiera: estado resultado, patrimonial, análisis ratios

La empresa es rentable desde el momento de su fundación. De la misma manera, el crecimiento en volumen, ha sido constante a lo largo de los años.

Las principales fuentes de financiamiento para la empresa son sus proveedores, y recursos propios.

Presentación de estados contables, y análisis de ratios ejercicio 2017-2018 en el Anexo 8. El estudio contable de la empresa es la firma Altamirano y Asociados, con el cual se trabaja desde el año 2005.

3 ANÁLISIS INDUSTRIA Y COMPETENCIA

3.1 Producción y consumo

En Argentina, se producen anualmente 130.000 toneladas de dulce de leche. De esta producción, se destina al mercado local 125.000 toneladas, y de este volumen, 60% se vende a la industria como ingrediente (Valleboni, 2017). Es decir, el mercado del dulce de leche para uso industrial en la Argentina es de 75.000 toneladas por año.

Existen en la industria láctea Argentina un estimado de 70 plantas (Valleboni, 2017) las cuales se dedican a la elaboración de dulce de leche. La mayoría de estas plantas, se dedican a la elaboración de dulce de leche familiar destinado al retail (almacenes, supermercados, y mayoristas). Un porcentaje reducido de estas plantas, se dedica a la elaboración de dulce de leche para uso industrial en sus variedades repostero, alfajorero, heladero, etc.

El crecimiento de la industria del dulce de leche para uso industrial va de la mano del aumento en Argentina del consumo de helados, y el consumo de alfajores.

El helado de dulce de leche, junto al de chocolate, es el gusto de helado más consumido en Argentina (AFADYHA, 2018). En materia de consumo de helados, Argentina consume por persona 7 kilos por año. Otros países como Estados Unidos, o Chile, consumen 25 y 10 kilos por persona por año respectivamente (Pantoja, 2019). Estos números explican el potencial de crecimiento que tiene esta industria.

Respecto a la industria alfajorera, en Argentina se consumen 3.000.000 de alfajores por día. En el mercado existen aproximadamente cien marcas. El crecimiento de esta industria es entre cinco y diez por ciento por año (EFE, 2017). La producción de alfajores se desarrolla en todo el país y hay unas veinte empresas en la industria, sin contar los de fabricantes artesanales. De ese total, hay cinco grandes compañías que manejan el 87% de la producción: tres Pymes con Jorgito, Guaymallén y Fantoche, y dos multinacionales, la argentina Arcor y la estadounidense Mondelez (Veintitres, 2018).

3.2 Competencia

Considerando el perfil de clientes que abastece La Blanca SA, sus principales competidores son:

- Vacalin (alfajorero)
- San Ignacio (heladero)
- Capyc (heladero)
- El Rosquinense (repostero)
- Otros

Vacalin (Alfajorero), y San Ignacio (heladero) representan hoy la principal competencia para La Blanca SA.

Se detalla abajo un breve resumen de cada empresa:

Lacteos Vacalin (www.vacalin.com): Empresa fundada en el año 1972 por el Sr. Joaquín Rodríguez. Adicional al dulce de leche, la empresa elabora otros productos lácteos como helados, quesos, crema, manteca, y leche en polvo.

En lo que es dulce de leche, la empresa también participa del retail donde comercializa su dulce de leche bajo la marca Vacalin.

En el transcurso del año 2018, Vacalin exportó dulce de leche por un valor de USD 1.079.000. Sus destinos por orden de volumen exportado fueron: Chile, Brasil, Siria, Paraguay, Estados Unidos, Panamá, Kuwait, Corea del Sur, Panamá, Costa Rica, Canadá y Hong Kong (Transaction, Resumen exportaciones Ernesto Rodríguez e Hijos, 2018).

Cuenta con una planta elaboradora ubicada en la localidad de Bartolomé Bavió, provincia de Buenos Aires, donde trabajan 250 empleados.

San Ignacio (www.sanignacio.com.ar): Empresa fundada en el año 1939 por Ignacio Rodríguez Soto. Adicional al dulce de leche, la empresa elabora queso azul, y queso crema.

Según datos de la empresa, al año 2016 contaba con una producción anual de dulce de leche que alcanza las 14.000 toneladas, y es el mayor exportador de dulce de leche de Argentina (Gobierno, 2016).

En lo que es dulce de leche, la empresa también participa del supermercado donde comercializa su dulce de leche bajo la marca San Ignacio.

En el transcurso del año 2018, San Ignacio exportó dulce de leche por un valor de USD 2.150.000. Sus principales destinos por volumen exportador fueron: Chile, Canadá, Brasil, Estados Unidos, Paraguay, España, México, Uruguay, Italia, Filipinas, Reino Unido, Israel, Bolivia, Alemania, Japón, Kuwait, Nueva Zelanda, y Bahrein (Transaction, Resumen exportaciones Establecimiento San Ignacio año 2018, 2018).

Cuenta con dos plantas ubicadas en la provincia de Santa Fe, donde trabajan 106 empleados.

En el año 2013 la empresa fue adquirida por su gerente general (Iglesias, 2016).

4 ANÁLISIS FODA

4.1 Fortalezas

La empresa esta ordenada en todas sus áreas

Buen ambiente de trabajo

Equipo de trabajo (Planta y Administración) muy comprometido con la empresa

Management Joven. Promedio de edad 36 años de edad

Planta moderna. Posibilidad de ampliación

Planta cuenta con certificación FSSC 22000

Conocimiento / Experiencia / Investigación & Desarrollo

Fortaleza financiera y económica

Crédito y buena reputación antes clientes y en la industria

Clientes AAA (Arcor, Grido, Mondelez, Jorgito)

Conflictividad gremial es casi nula.

Planta sustentable , utilizamos energía renovable (cascara de maní)

4.2 Oportunidades

Compradores importantes de la industria todavía no son clientes de la empresa

Empaque tipo "pouch" para industria

Empaque "balde de plástico"

Leche condensada para industria

Aumento de la exportación gracias a un dólar más competitivo

Consumo de helado en Argentina está en crecimiento

Rio Primero representa una muy buena fuente para adquirir recurso humano de calidad

Desarrollo de productos similares al dulce de leche para consumo industrial

4.3 Debilidades

Falta profesionalizar algunas áreas y procedimientos de la empresa

Demasiado perfil bajo. Poco marketing y relaciones institucionales

Dulce de leche heladero se puede mejorar

Salvo Grido, poca venta en dulce de leche heladero

Falta de automatismo en el final de la producción (envasado)

4.4 Amenazas

La Blanca SA es una empresa "monoproducto"

Mucha venta en pocos clientes

Cierre de tambos complica la disponibilidad de leche

Competencia (Vacalin) más agresiva en precios por competencia de La Blanca en nuevos clientes.

5 VENTAJAS COMPETITIVAS

Al momento de hablar de ventaja competitiva, es importante preguntar en que somos mejores? En que somos diferentes? Por qué nos eligen nuestros clientes?

La principal ventaja competitiva de La Blanca SA radica en la ubicación geográfica de su planta, si consideramos algunos de sus clientes más importantes como Arcor o Grido. Y esto, directamente se traduce en una mayor competitividad en costos por menores fletes frente a sus principales competidores como San Ignacio o Vacalin.

Se detalla abajo diferencial en kilómetros entre La Blanca SA, y su competencia:

Punto de partida	Arcor Villa Mercedes	Grido Cordoba
Rio Primero (La Blanca SA)	399 km	60 km
Sauce Viejo (San Ignacio)	573 km	362 km
Bartolome Bavio (Vacalin)	830 km	798 km

Esta ubicación geográfica, se traduce indirectamente, en un mejor servicio al momento del cliente tener un cambio en su producción, y la necesidad urgente de tener el producto dentro de las 24 horas. Se detalla abajo la distancia en horas entre La Blanca SA, y su competencia:

Punto de partida	Arcor Villa Mercedes	Grido Cordoba
Rio Primero (La Blanca SA)	4,44 horas	47 minutos
Sauce Viejo (San Ignacio)	7,30 horas	4,29 horas
Bartolome Bavio (Vacalin)	9,51 horas	9,05 horas

La ubicación geográfica de la planta es también estratégica al momento de comprar una materia prima tan importante como el azúcar. Se detalla abajo diferencial en kilómetros entre la ciudad de San Miguel de Tucumán, la planta de La Blanca SA, y su principal competencia:

	Tucumán
Rio Primero (La Blanca SA)	621 km
Sauce Viejo (San Ignacio)	796 km
Bartolomé Bavio (Vacalin)	1313 km

Monoproducto para uso industrial: La Blanca SA se dedica y especializa 100% a la producción de dulce de leche para uso industrial. Es decir, la empresa tiene cero posibilidades de bajar su producción de dulce de leche debido a mejores precios estacionales de otros productos como pueden ser por ejemplo la leche en polvo, la crema, o algún tipo de queso. Esto, para una empresa como Grido o Arcor, es muy valorable al momento de asegurarse la provisión constante de una materia prima tan importante como el dulce de leche.

Este foco en el negocio, monoproducto para uso industrial, permite enfocarse claramente en la necesidad de estos clientes, y no incurrir en la mayoría de los costos de comercialización que exige la venta al supermercadismo, Esto distingue a la empresa de sus principales competidores los cuales atienden a todos los clientes, industria y supermercadismo, con muchos productos. Para el segmento elegico, La Blanca SA tiene una ventaja en costos.

Respecto a la posición de La Blanca SA ante otras empresas de la industria de menor tamaño, podemos destacar otras ventajas competitivas:

Norma FSSC 22000: Le permite a la empresa poder comercializar producto con ciertos compradores, como por ejemplo Mondelez, para los cuales esta norma de calidad es un requisito no negociable para sus proveedores de materias primas.

Clientes AAA: El tipo de clientes que maneja la empresa le permite por un lado, tener menores costos de logística por entrega de equipos completos de 24.000 kilos. Y por el otro, contar con una mayor solidez financiera por contar en su cartera de cobranzas con pagos de empresas de primera línea.

6 OBJETIVOS PLANTEADOS POR LOS ACCIONISTAS

La Blanca SA termino el año 2018 con una elaboración total de 8200 toneladas de dulce de leche. Para el año 2019, el estimado es de 9600 toneladas. Esto arroja un promedio mensual de 800 toneladas.

La capacidad actual de producción de la planta elaboradora de La Blanca SA es de 830 toneladas mensuales. El primer objetivo de los accionistas de la empresa es llegar con producciones regulares todos los meses, al límite de capacidad de producción de la planta. Esto casi con seguridad ocurrirá durante el 2019.

Una vez llegado a este límite de producción, el segundo objetivo será evaluar la inversión necesaria para poder aumentar la capacidad de planta, en dos etapas. Primero llegar hasta las 1200 toneladas por mes, y posteriormente llegar a las 1500 toneladas por mes. Para esto será necesario el agregado de cuatro pailas adicionales, un tanque de pre mezcla, dos enfriadores, y una máquina para automatizar el envasado de cuñetes de cartón.

Estos volúmenes de producción van a representar tener una participación de mercado de 24% de la industria Argentina del dulce de leche destinado a uso industrial.

7 PLANES DE ACCIÓN

La Blanca SA es una empresa la cual ha mostrado a lo largo de los años un buen nivel de rentabilidad, orden, y mejora constante en el perfil de sus productos y clientes. Considerando esto, el desafío de la segunda generación es claramente “construir sobre lo que hay”.

Una vez completado el análisis FODA de la empresa, podemos identificar los siguientes objetivos y cursos de acción para cada área operativa de la empresa:

7.1 Ventas y Marketing

Objetivos generales: Crecimiento orgánico anual del 10% en volumen, mantener niveles históricos de rentabilidad, diversificación en la base de clientes, y generación de marca en la industria.

- Crecimiento orgánico del 10% anual en volumen

Basado en la cantidad de jugadores de la industria alfajorera y heladera con los cuales la empresa todavía no trabaja, y con los cuales se está en conversaciones desde hace tiempo, se considera que un crecimiento anual del 10% en volumen es alcanzable. Este crecimiento orgánico ira de la mano del desarrollo de nuevos clientes, la mejora de sus productos, y el desarrollo de nuevos productos.

- Rentabilidad: Defender márgenes históricos vía productos de valor agregado

La empresa debe continuar con su política de competir en base a calidad y servicio, y no en precio. Se deben priorizar los negocios de valor agregado.

- KPI's (Key performance Indicators): Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de Ventas y Marketing

Lo que no se mide, no se puede gestionar. Sera responsabilidad de la Gerencia General, en colaboración con el equipo ejecutivo de ventas, establecer las variable comerciales a medir y seguir periódicamente. Se sugiere como ejemplo:

- Objetivos de ventas
- Márgenes de rentabilidad
- Facturación por cliente
- Ratio de nuevos clientes
- Reclamos de calidad
- Plazos de cobranza

- Desarrollo de nuevos clientes: diversificación

Más de un 80% de la venta mensual de la empresa está en manos de solo cinco clientes. Considerando las inversiones previstas para la ampliación de capacidad de producción, el área Comercial deberá continuar con sus gestiones para el desarrollo de nuevos compradores.

- Marca e imagen de La Blanca SA: Desarrollo y crecimiento

La empresa debe seguir trabajando para hacer conocer su nombre en la industria, y generar clientes leales que compren todos los meses. Se proponen las siguientes acciones:

- Rediseño logo de la empresa: evaluar rediseño que haga referencia al producto (ej. La Blanca, el dulce de leche Argentino)
 - Promoción en revistas y ferias comerciales de la industria
 - 20 años de la empresa como un evento para promocionar
 - Relaciones Publicas: visita anual a clientes estratégicos
 - Norma FSSC 22000: aprovechar comercialmente esta certificación para diferenciarnos de la competencia. Por ejemplo mencionar la habilitación en firmas digitales de e mails y material de empaque
 - Imagen: vestimenta de trabajo con logo de la empresa para el equipo comercial y administrativo
- Servicio: un pilar muy importante en la satisfacción del cliente

Dada el perfil de sus clientes, el servicio es un pilar importante en la “propuesta de valor” que la Blanca SA entrega a sus clientes. La empresa debe continuar trabajando, a través de su equipo comercial y de logística, para mejorar continuamente la atención al cliente.

- Comercio Exterior: evaluar oportunidades de crecimiento, y analizar la posibilidad de incorporar una persona full time para el desarrollo del Departamento de Comercio Exterior.

7.2 Operaciones

Objetivos generales: Mantener estándares de calidad y servicio, aumento de competitividad en costos y productividad

- Calidad: Mantener la certificación FSSC 22000 como principal herramienta para separar la empresa de la competencia

Al igual que certificar una norma de calidad requiere tiempo y esfuerzo, mantener la certificación FSSC 22000 es de suma importancia para la empresa. El área de Producción y Calidad deben contar con todos los recursos necesarios para lograr este objetivo.

- KPI's (Key performance Indicators): Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de Operaciones

Lo que no se mide, no se puede gestionar. Sera responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, junto a la Jefatura de Planta, establecer las variables operacionales a seguir periódicamente. Se sugiere como ejemplo:

- Avance semanal plan de producción mensual
- Productividad de planta
- Reclamos de calidad
- Porcentajes cumplimiento de plazos de entrega
- Rotura stocks materia prima
- Tasa uso de la capacidad productiva
- Índice de calidad
- Tiempo de inactividad de la maquina o procesos

- Costos y productividad: trabajo continuo en estas áreas para contribuir a la competitividad de la empresa
- Proveedores estratégicos: desarrollo y visita anual a proveedores estratégicos

Para que la empresa pueda entregar a sus clientes un producto y servicio de alta calidad, se debe trabajar en forma constante en el desarrollo de proveedores confiables. Se recomienda al menos una visita anual a las instalaciones del proveedor.

- Dulce heladero: desarrollo nueva calidad para igualar o mejorar a la competencia

San Ignacio es líder en la producción de dulce de leche heladero. Se debe continuar trabajando para llegar, o mejorar, la calidad de la competencia.

- Orden y limpieza: implementar “Metodología 5 S del Kaizen” vía cartelería en planta y oficinas (Anexo 9)

La metodología 5s es una herramienta sencilla y eficaz la cual ayudará a mejorar lo que hay hoy, y contribuir a la imagen de la empresa ante los clientes. Ayudará también a comunicar a los empleados la importancia que este tema tiene para la empresa.

7.3 Finanzas

Objetivos generales: Manejo eficiente de los recursos, solidez financiera, orden

- KPI's (Key performance Indicators): Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión para el área de finanzas de la empresa

Lo que no se mide, no se puede gestionar. Sera responsabilidad de la Gerencia General, junto a la Jefatura de Administración, establecer las variables a monitorear periódicamente. Se sugiere como ejemplo:

- Presupuesto gastos
- Indicadores Económicos (rentabilidad neta de ventas, del patrimonio, del capital)
- Indicadores Financieros (liquidez corriente, endeudamiento, plazo medio de cobranzas y pagos, capital de trabajo)
- Indicadores Patrimoniales (solventia, endeudamiento , rotación inventarios)
- Dividendos: acuerdo de accionistas para capitalizar y reinvertir en la empresa

Se recomienda establecer un cronograma en el tiempo, con el porcentaje de utilidades el cual quedara en la empresa como beneficios retenidos, o como reinversión en bienes de capital.

- Excedentes de liquidez : inversión con criterio de rentabilidad y riesgo

La Blanca SA es una empresa rentable. Considerando esto, la liquidez generada debe ser gestionada correctamente, con niveles adecuados de rentabilidad, y dentro de los parámetros de riesgo acordados por el Directorio.

- Orden financiero y administrativo

La empresa se encuentra ordenada financiera y administrativamente. No obstante, y considerando el crecimiento futuro de la empresa, se deben identificar y trabajar sobre áreas donde sea factible mejorar.

- Manejo riesgo / Control / Auditoría Externa: planificar el crecimiento y desarrollo protocolos

A medida que la empresa vaya creciendo, mayor también serán las demandas de la empresa en cuanto a la gestión del riesgo, control, y auditoría externa.

7.4 Recursos Humanos

Objetivos generales: Un equipo de trabajo capacitado y motivado

El camino recorrido por La Blanca SA, desde un tambo fábrica a proveedor de empresas multinacionales, fue posible gracias a la colaboración de un buen equipo de colaboradores. Se considera entonces una prioridad importante seguir invirtiendo en su gente.

- Trabajo en equipo: prioridad # 1

El nivel actual de trabajo en equipo en la empresa es bueno. La empresa debe continuar trabajando para que esta filosofía sea parte de su ADN. Se sugiere cartelera en planta y oficinas como una buena alternativa para comunicar esta filosofía.

- Planificar el crecimiento

A medida que la empresa vaya creciendo, mayor también serán las demandas de gente capacitada. Los equipos de trabajo deben contar con los recursos necesarios para hacer un buen trabajo.

- Cultura JMC (José María Cordeiro): desarrollo

La cultura empresarial es, en pocas palabras, el conjunto de normas, valores, suposiciones, creencias, formas de actuar, pensar y sentir que comparten los miembros de una organización.

El fundador de la empresa gestionó la misma con valores muy nobles como orientación al trabajo y esfuerzo, ética, seriedad, responsabilidad, y emprendedorismo. Tanto Directorio, como la Gerencia General, deben seguir trabajando con el ejemplo, para que estos valores lleguen a toda la organización.

- Clima laboral: desarrollo manual buenas practicas

La empresa cuenta hoy con un buen clima laboral. No obstante, y a medida que la empresa continúe su crecimiento y desafíos, se recomienda formalizar esta área a través de un manual. Existen en el mercado, como Great Place to Work por ejemplo, muchas alternativas para sacar ideas para este manual.

- Capacitación: fijar un presupuesto para capacitación de jefes, mandos medios, y alta gerencia

La empresa debe contar con un presupuesto para capacitación interna y externa. Será responsabilidad de la Gerencia General y el Directorio, determinar este monto, y decidir en qué colaboradores se invertirá para su capacitación.

- Desarrollo talentos internos: identificar y motivar al candidato

Es importante identificar aquellos colaboradores con potencial para promociones y mayores desafíos dentro de la empresa. Una vez identificados, se sugiere elaborar un plan de carrera con el objetivo de retenerlos y mejorar sus fortalezas y debilidades.

- Futuras incorporaciones mandos medios y jefaturas: mínimo título universitario

De la misma manera que la empresa ha mejorado a lo largo de los años la calidad de sus productos, y el perfil de sus clientes, se sugiere hacer lo mismo para futuras incorporaciones a los equipos de trabajo. Solo así, la empresa podrá elevar la calidad de su talento humano. En tanto y en cuanto sea factible, toda nueva incorporación a la empresa deberá contar como mínimo con un título universitario.

7.5 Estrategia y Gestión

Objetivos generales: Sustentabilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo.

- Misión, Visión, y Valores de la empresa: Diseño e implementación

El objetivo principal es dejar claro a los stakeholders de la empresa (clientes, empleados, proveedores), quienes somos, y hacia dónde vamos como organización. Como vamos actuar, y cual será nuestro Norte.

La Blanca SA no cuenta a la fecha con una declaración de Misión, Visión y Valores. Se describe en el Anexo # 10 una declaración de Misión, Visión, y Valores sugerida para la empresa. Esta información debe ser exhibida correctamente en planta, y en las oficinas de la empresa.

- Protocolo Familiar: Diseño e implementación con el objetivo de asegurar una transición exitosa a la segunda generación de la familia empresaria

Las estadísticas muestran que es bajo el porcentaje de empresas familiares que pasan de una generación a la otra. Según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), solo el 4% de empresas familiares sobrevive la tercera generación (Mafud, 2013).

De la misma manera, el Club Argentino de Negocios de la Familia (CANF) define a el Protocolo Familiar como una herramienta de prevención de conflictos ya que es un documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el corto y en el largo plazo (Club Argentino de Negocios de Familia, 2019).

Se recomienda contratar los servicios de un profesional con experiencia y conocimiento en este tema.

- Gobierno Corporativo I: Puesta en funcionamiento y profesionalización del Directorio para agregarle valor y sustentabilidad a la empresa

Al momento del fallecimiento de su fundador, el Directorio de La Blanca SA era solo una formalidad para el libro de actas. El paso a la segunda generación de la familia empresaria, amerita un cambio radical en esta práctica.

La implementación y puesta en funcionamiento, significa comenzar a recorrer un camino gradual en la formación de un Directorio que le agregue valor a la empresa, y asegure la sustentabilidad a largo plazo de la misma. En una primera etapa, estará integrado en su totalidad por los miembros de la familia. En una segunda etapa, y a medida que el tamaño de la empresa y sus desafíos en el mercado aumenten, se puede evaluar la posibilidad de contar con directores externos, en el Directorio.

- Gobierno Corporativo II: Desarrollo del Manual de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa

Este Manual definirá las principales directrices y procesos con que la empresa implementa sus principales prácticas de gobierno corporativo, así definidas por el Directorio, de manera de evitar potenciales conflictos y situaciones no deseadas, que podrían tener un impacto negativo sobre la empresa.

Como beneficios principales de su implementación, podemos mencionar que esta herramienta, protege los derechos de los accionistas, y que genera valor y contribuye al buen manejo y administración de la empresa.

- Organigrama de la empresa: actualizarlo e implementarlo

Al día de hoy, la empresa cuenta solo con un organigrama de planta el cual es un requisito para norma de calidad FSSC 22.000. Se recomienda el diseño e implementación de un organigrama que abarque toda la empresa, y que incluya al Directorio. En el Anexo 11 se incluye un organigrama sugerido para la empresa.

- Plan de Negocio 2020-2024: Una vez aprobado por todos los socios, se recomienda trabajar implementación de este trabajo, y su actualización cada cinco años. Sera responsabilidad de la Gerencia General llevar este proceso adelante.
- Profesionalización de la empresa en todas sus áreas

Según el vicepresidente de Cabrales SA, Martín Cabrales, "En las empresas familiares, lo principal para que subsistan es profesionalizarlas" (Cabrales, 2017).

Profesionalizar la empresa significa cambiar el formato en la toma de decisiones basado en la personalidad del dueño, a un modelo de toma de decisiones y gestión basado en criterios económicos y empresariales.

Implica también un cambio en el cómo hacemos lo que hacemos (procesos y rutinas en toda la cadena de valor), y el nivel de formación profesional y académica de los recursos humanos.

- Relaciones Institucionales: cambio de paradigma

En materia de relaciones institucionales, la empresa cultiva un perfil bajo participando en forma esporádica en Apymel (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas) y Adiac (Asociación de la Industria de la Alimentación de Córdoba).

Se recomienda un cambio en esta postura ya que una empresa con relaciones institucionales activas y saludables, tiene por naturaleza un mejor acceso a información de mercado, oportunidades comerciales, proveedores de calidad, talento humano, recursos financieros, etc.

En el Anexo 12 se adjunta un listado de prioridades para implementar los cursos de acción sugeridos para cada área operativa de la empresa.

8 CONCLUSION

Las barreras de entrada en la industria láctea para la producción de dulce de leche son muy bajas. Considerando esto, la empresa debe priorizar y gestionar sobre aquellas variables que agregan valor a sus clientes, y hacen viable y sustentable a largo plazo su “modelo de negocio”.

El Anexo # 2 describe en líneas generales las razones del buen momento que está pasando hoy la empresa. Adicional a esto, podemos identificar varias áreas claves que permiten a La Blanca SA separarse del resto de pymes lácteas en la industria:

- Ubicación geográfica en relación a varios de sus clientes estratégicos.
- Ubicación geográfica cercana a su fuente de aprovisionamiento.
- Especialización en la producción de dulce de leche para uso industrial.
- Competitividad en costos, productividad, y calidad para llegar a los grandes compradores de la industria.
- Perfil de sus clientes: 88% de la venta en clientes AAA y exportación.
- Capital humano.
- Certificación FSSC 22000

El Anexo # 14 detalla la tasa de retorno de la inversión a realizar para la ampliación de capacidad de la planta. Una vez ampliada la planta, el volumen adicional de venta, el cual será necesario para absorber la nueva capacidad de producción, deberá provenir de los siguientes mercados:

- 30% via crecimiento organico en la venta de dulce de leche industrial (alfajorero y heladero), a través de clientes actuales.
- 70% via desarrollo de nuevos compradores a los cuales todavía la empresa no le vende. Dentro de este porcentaje, podemos incluir clientes de dulces alfajorero, heladero, exportación, y repostero para empresas distribuidoras de insumos para panaderías.

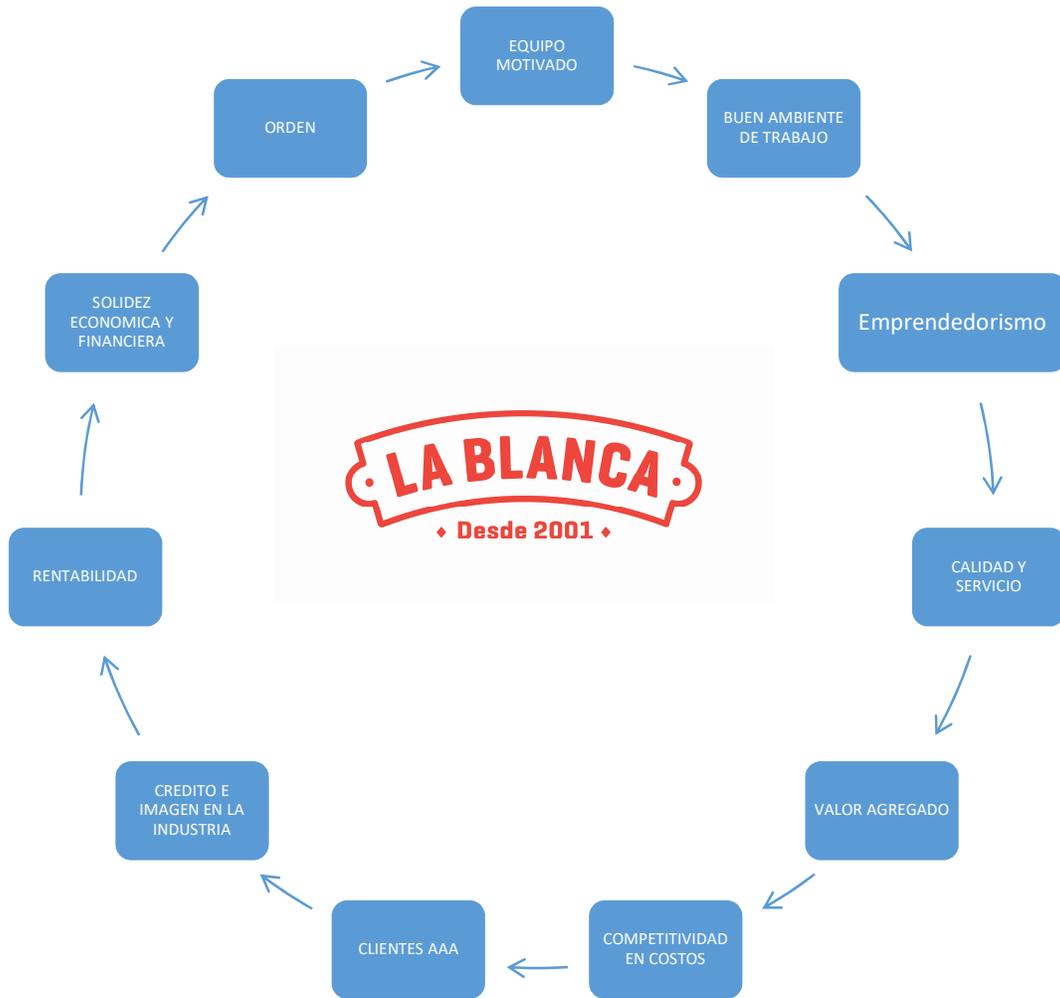
Podemos definir la estrategia de negocio de La Blanca SA de la siguiente forma: La Blanca SA proveerá principalmente de dulce de leche, a clientes industriales de gran volumen, con

reconocida capacidad económica y financiera, que requieran un producto de calidad y un alto nivel de servicio. Este foco en el negocio requiere operarlo con alta eficiencia en los costos, factible de obtener sin diversificación de productos, altos volúmenes de entrega, y procesos eficientes a medida.

Finalmente, y un tema no menor para la salud futura de la empresa, será su profesionalización y una transición ordenada hacia la gestión de la empresa por parte de la segunda generación de la Familia Cordeiro. La ubicación geográfica de sus nuevos socios en tres provincias diferentes, sus diferentes edades, y su experiencia laboral, plantea desafíos no menores. Contar con asesoramiento profesional para manejar este tema correctamente, será de vital importancia.

Será responsabilidad de los Socios, el Directorio, y los equipos de trabajo de la empresa, continuar trabajando y tomando decisiones adecuadas sobre cada área.

ANEXO 2: La Blanca SA círculo virtuoso - Octubre 2019

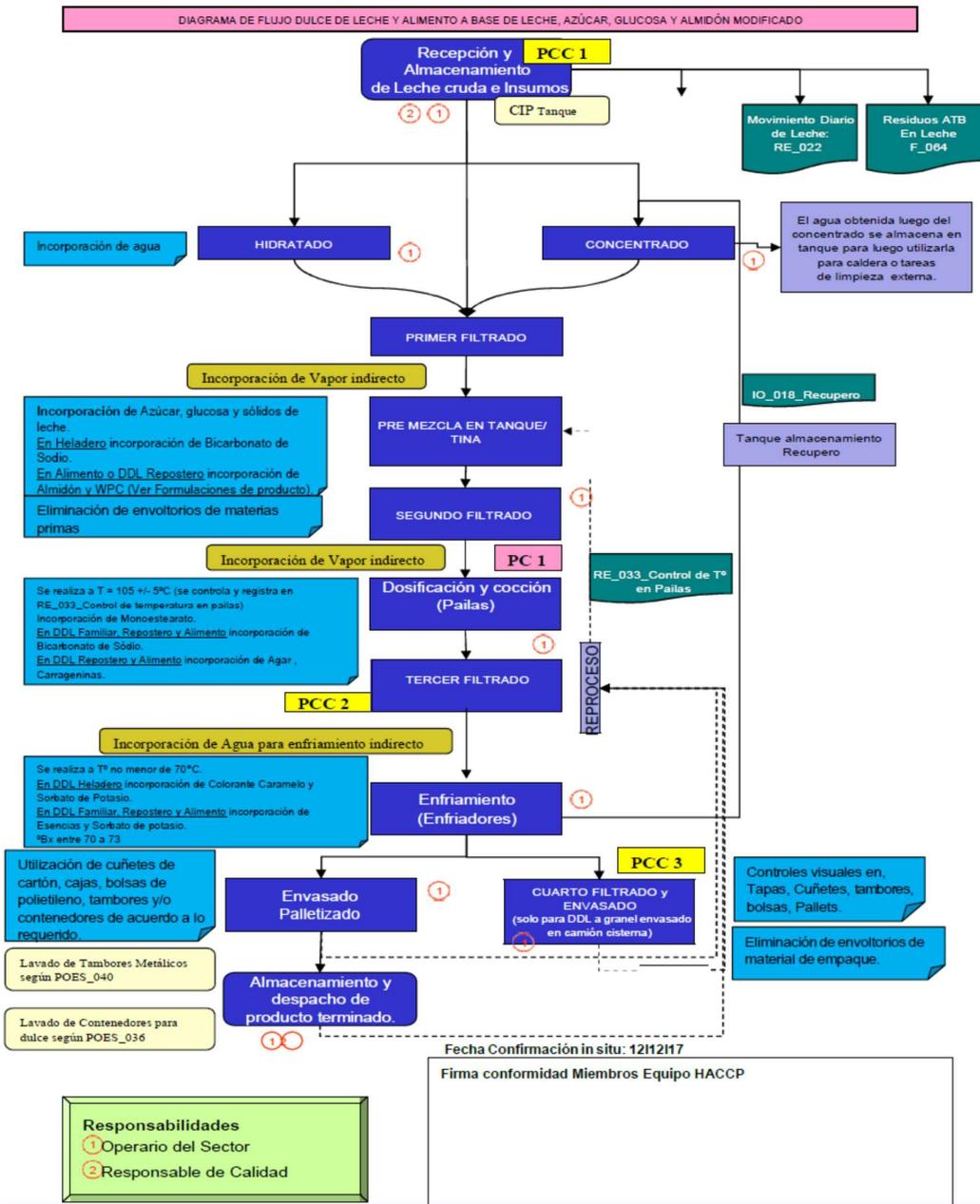


ANEXO 3: Foto planta de producción



ANEXO 4: Flujo producción dulce de leche

 <p>Desde 2001</p>	Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria		Revisión 16
	Diagrama de Flujo	F_111	Fecha 12f12f17



ANEXO 6: Marcas y logos de la empresa



LA AGUSTINA
CABAÑA & ESTANCIA



El sosiego

Matinal
Dulce de leche

ANEXO 7: Lista de precio Septiembre 2019

LA BLANCA S.A.
LISTA DE PRECIOS
ZONA: CORDOBA
Septiembre 2019

MARCA	TIPO	ENVASE	PRESENTACION	PRECIO UNITARIO
PARA REPOSTERIA				
MATINAL	Familiar	Cuñete de cartón x 5 kg		\$ 375,00
MATINAL	Familiar	Cuñete de cartón x 10 kg		\$ 700,00
JOSEFINA	Repostero	Cuñete de cartón x 1kg.		\$ 74,00
JOSEFINA	Repostero	Cuñete de cartón x 3 kg.		\$ 213,00
JOSEFINA	Repostero	Cuñete de cartón x 5 kg		\$ 325,00
JOSEFINA	Repostero	Cuñete de cartón x 10 kg.		\$ 600,00
LA AGUSTINA	Alfajorero PREMIUN	Cuñete de cartón x 10 kg.		\$ 800,00
LA AGUSTINA	Alfajorero PREMIUN	Cuñete de cartón x 25 kg.		\$ 2.000,00
PARA HELADERIA				
LA AGUSTINA	Heladero	Cuñete de cartón x 10 kg.		\$ 800,00
LA AGUSTINA	Heladero	Cuñete de cartón x 25 kg.		\$ 2.000,00
MATINAL	Para Sembrar	Caja de cartón x 10 kg.		\$ 710,00

Precios + IVA

ANEXO 8: Estados Contables ejercicio 2017-2018

LA BLANCA S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

Por el ejercicio anual finalizado el 30 de Junio de 2018 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2017</u>
Ventas netas (Nota 4.1)	215.472.275,57	145.446.500,57
Costo de las mercaderías vendidas (Anexo II)	<u>(161.546.291,18)</u>	<u>(108.318.376,97)</u>
Resultado bruto	<u>53.925.984,39</u>	<u>37.128.123,60</u>
Gastos de administración (Anexo IV)	(15.352.032,39)	(11.439.528,38)
Gastos de comercialización (Anexo IV)	(8.688.374,93)	(6.197.185,46)
Resultados financieros y por tenencia (Nota 4.2)	1.585.292,93	(35.906,98)
Otros ingresos y egresos (Nota 4.3)	1.965.300,30	222.353,12
Impuesto a las ganancias (Nota 2.3.4)	(11.424.371,60)	(6.887.249,57)
Ganancia del ejercicio	<u>22.011.798,70</u>	<u>12.790.606,33</u>

LA BLANCA S.A.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Por el ejercicio anual finalizado el 30 de Junio de 2018 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)

	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2017</u>
VARIACIONES DEL EFECTIVO		
Efectivo al inicio del ejercicio	3.690.321,97	2.928.312,27
Efectivo al cierre del ejercicio (nota 3.1)	<u>5.831.605,82</u>	<u>3.690.321,97</u>
Aumento del efectivo	<u><u>2.141.283,85</u></u>	<u><u>762.009,70</u></u>
CAUSAS DE LAS VARIACIONES DEL EFECTIVO		
Actividades operativas		
Ganancia ordinaria del ejercicio	22.011.798,70	12.790.606,33
Ajustes para arribar al flujo neto de efectivo proveniente de las actividades operativas:		
Amortizaciones de bienes de uso	1.205.726,90	1.219.539,54
Cambios en activos y pasivos operativos:		
(Aumento) en créditos por ventas	(9.900.030,17)	(8.381.648,88)
(Aumento) en Otros créditos	(4.157.743,94)	(7.392.202,39)
Disminución / (Aumento) en Bienes de cambio	13.132,74	(3.126.105,61)
(Disminución) / Aumento en Deudas comerciales	(1.751.429,54)	13.190.716,70
Aumento en Remuneraciones	414.196,11	486.508,51
Aumento en Cargas fiscales ctes	4.575.333,62	2.873.290,62
Aumento en Cuentas financieras a pagar ctes	675.842,35	108.162,16
(Disminución) / Aumento en Cuentas financieras a pagar no ctes	(1.336.929,44)	1.789.400,96
Aumento en Otros pasivos ctes	<u>5.157.920,69</u>	<u>722.147,70</u>
Flujo neto de efectivo generado en las actividades operativas	<u><u>16.907.818,02</u></u>	<u><u>14.280.415,64</u></u>
Actividades de inversión		
(Pagos) por compras de bienes de uso	<u>(6.766.534,17)</u>	<u>(8.518.405,94)</u>
Flujo neto de efectivo (utilizado) en las actividades de inversión	<u><u>(6.766.534,17)</u></u>	<u><u>(8.518.405,94)</u></u>
Actividades de financiación		
(Pagos) de dividendos	<u>(8.000.000,00)</u>	<u>(5.000.000,00)</u>
Flujo neto de efectivo (utilizado) en las actividades de financiación	<u><u>(8.000.000,00)</u></u>	<u><u>(5.000.000,00)</u></u>
Aumento neto del efectivo	<u><u>2.141.283,85</u></u>	<u><u>762.009,70</u></u>

LA BLANCA S.A.					
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL					
al 30 de Junio de 2018 comparativo con el ejercicio anterior (en pesos)					
	30.06.2018	30.06.2017		30.06.2018	30.06.2017
A C T I V O			P A S I V O		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y bancos (Nota 3.1 y Anexo III)	5.831.605,82	3.690.321,97	Cuentas por pagar comerciales (Nota 3.5)	21.023.513,15	22.774.942,70
Créditos por ventas (Nota 3.2)	28.976.220,43	19.076.190,26	Remuneraciones y cargas sociales (Nota 3.6)	1.831.168,22	1.416.972,11
Otros créditos (Nota 3.3)	17.771.917,16	13.614.173,22	Cargas fiscales a pagar (Nota 3.7)	11.721.142,50	7.145.808,88
Bienes de cambio (Notas 2.3.1 y 3.4)	6.280.511,31	6.293.644,05	Cuentas financieras a pagar (Nota 3.8.1)	1.358.661,77	682.819,42
Total del activo corriente	58.860.254,72	42.674.329,50	Otros pasivos (Nota 3.9)	9.206.319,08	4.048.398,39
			Total del pasivo corriente	45.140.804,72	36.068.941,50
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso (Notas 2.3.2 y Anexo I)	20.409.901,41	14.849.094,15	Cuentas financieras a pagar (Nota 3.8.2)	833.333,36	2.170.262,80
Total del activo no corriente	20.409.901,41	14.849.094,15	Total del pasivo no corriente	833.333,36	2.170.262,80
			Total del pasivo	45.974.138,08	38.239.204,30
			PATRIMONIO NETO (s/Estado respectivo)	33.296.018,05	19.284.219,35
Total del activo	79.270.156,13	57.523.423,65	Total pasivo y patrimonio neto	79.270.156,13	57.523.423,65
Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de estos estados contables.					

LA BANCA SA - ANALISIS DE RATIOS FINANCIEROS

RENTABILIDAD PN (ROE)	66%
RENTABILIDAD ACTIVO (ROA)	27,7%
MARGEN BRUTO	25%
MARGEN NETO	10%
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,3
ACID TEST	0,85
LIQUIDEZ INMEDIATA	1,16
ENDEUDAMIENTO	1,38
INDICE RECURSOS PROPIOS	0,42
SOLVENCIA	0,72
INMOBILIZACION CAPITAL	0,25

ANEXO 9: Las 5 S del Kaizen

Denominación		Concepto	Objetivo particular
En Español	En Japonés		
Clasificación	整理, <i>Seiri</i>	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Orden	整頓, <i>Seiton</i>	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
Limpieza	清掃, <i>Seiso</i>	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Estandarización	清潔, <i>Seiketsu</i>	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
Mantener la disciplina	躰, <i>Shitsuke</i>	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

ANEXO 10: Visión, Misión, y Valores de La Blanca SA



La Blanca SA: Misión, Visión, y Valores

Misión

Elaborar productos lácteos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo altos estándares de calidad, servicio, y productividad.

Visión

Ganar su confianza y ser un referente para nuestros clientes, por la calidad de nuestros productos, la eficiencia de nuestros procesos y operaciones, y el equipo de profesionales el cual conformamos.

Valores

Reflejan nuestra personalidad como organización. Hacen a nuestra esencia y forma de ser. Constituyen nuestra identidad, nos comprometen y nos guían hacia lo que queremos ser.

Espíritu de Equipo

Ética y transparencia

Creación de Valor

Profesionalismo

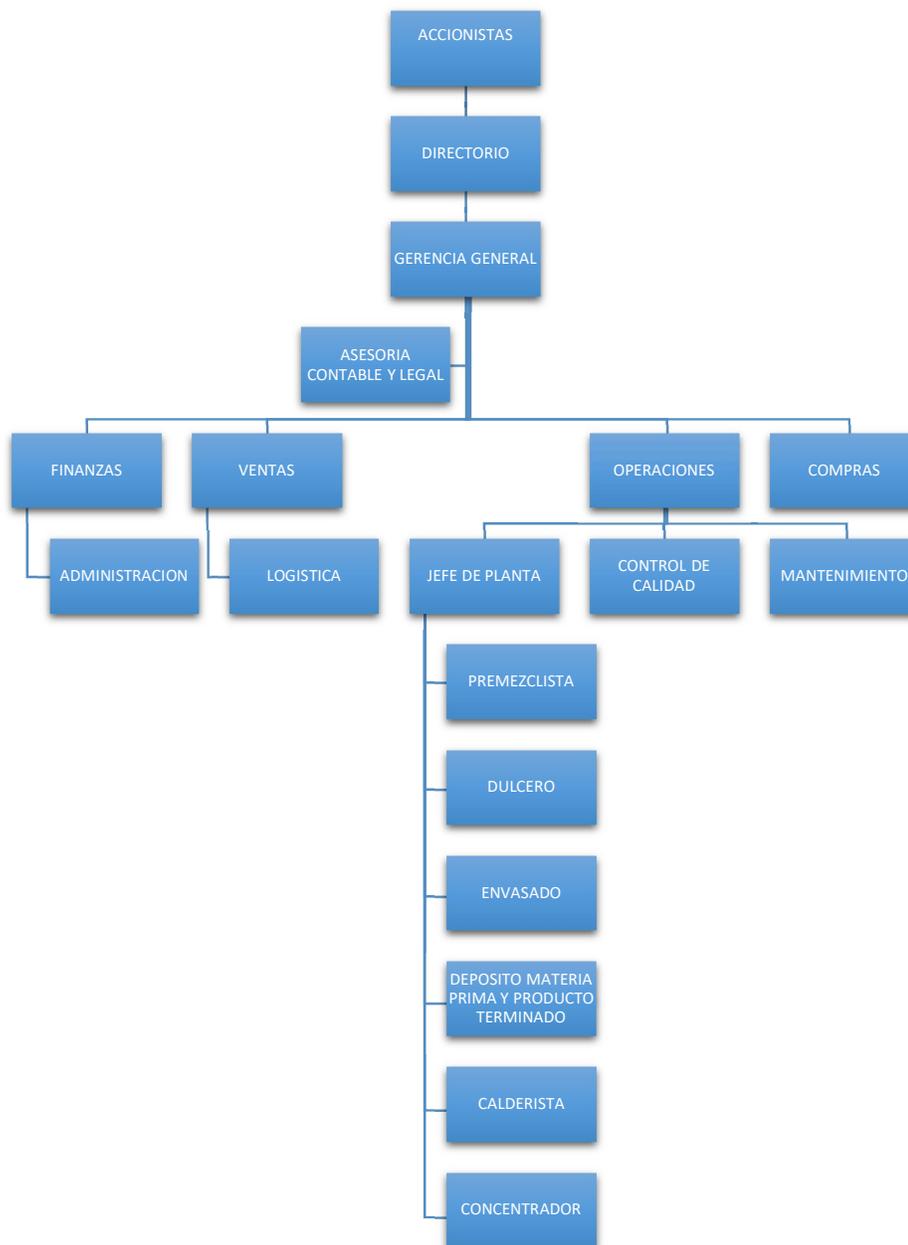
Emprendedorismo

Orientación a resultados

Excelencia en la gestión

Respeto al Medio Ambiente

ANEXO 11: Organigrama sugerido para la empresa



ANEXO 12: Prioridades plan de acción 2020-2024

 Desde 2001		PLAN DE ACCION 2020-2024: PRIORIDADES					
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	
VENTAS & MARKETING							
Crecimiento orgánico del 10% anual en volumen	x						
Rentabilidad: Defender márgenes históricos vía productos de valor agregado	x						
KPI's Ventas & Marketing: Diseño e implementación		x					
Desarrollo de nuevos clientes: diversificación			x				
Servicio: un pilar muy importante en la satisfacción del cliente			x				
Comercio Exterior: evaluar posibilidades de crecimiento			x				
Marca e imagen de La Blanca SA: Desarrollo y crecimiento				x			
OPERACIONES							
Calidad: Mantener la certificación FSSC 22000	x						
KPI's Operaciones : Diseño e implementación		x					
Costos y productividad: trabajo continuo en estas áreas para contribuir a la competitividad de la empresa		x					
Proveedores estratégicos: desarrollo y visita anual		x					
Dulce heladero: desarrollo nueva calidad		x					
Orden y limpieza: implementar "Metodología 5 S del Kaizen"			x				
FINANZAS							
Orden financiero y administrativo	x						
Dividendos: acuerdo de accionistas	x						
KPI's Finanzas: Diseño e implementación		x					
Excedentes de liquidez: fijar criterio rentabilidad y riesgo			x				
Manejo riesgo / Control / Auditoría Externa: desarrollo protocolos			x				
RRHH							
Trabajo en equipo: prioridad # 1	x						
Planificar el crecimiento			x				
Capacitación: fijar un presupuesto			x				
Desarrollo talentos internos: identificar candidatos			x				
Futuras incorporaciones mandos medios y jefaturas: mínimo título universitario			x				
Clima laboral: desarrollo manual buenas practicas				x			
Cultura JMC (José María Cordeiro): desarrollo					x		
GESTION Y ESTRATEGIA							
Misión, Visión, y Valores de la empresa: Diseño e implementación	x						
Protocolo Familiar: Diseño e implementación	x						
Gobierno Corporativo I: Puesta en funcionamiento y profesionalización del Directorio	x						
Gobierno Corporativo II: Desarrollo Manual de buenas practicas		x					
Organigrama de la empresa: actualizarlo e implementarlo		x					
Plan de Negocio 2020-2024: implementación		x					
Profesionalización de la empresa en todas sus áreas			x				
Relaciones Institucionales: cambio de paradigma			x				

ANEXO 13: Estados de resultados proformas 2020-2024

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMAS AÑO 2020 AL 2024					
	2020	2021	2022	2023	2024
Toneladas año	11.220	12.342	13.576	14.934	16.427
Precio promedio/kg	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Ventas netas	\$ 673.200.000	\$ 740.520.000	\$ 814.572.000	\$ 896.029.200	\$ 985.632.120
Costo de las mercaderías	\$ 437.580.000	\$ 481.338.000	\$ 529.471.800	\$ 582.418.980	\$ 640.660.878
Margen bruto	\$ 235.620.000	\$ 259.182.000	\$ 285.100.200	\$ 313.610.220	\$ 344.971.242
Porcentage	35%	35%	35%	35%	35%
Gastos operativos Fijos (65%)	\$ 87.516.000	\$ 87.516.000	\$ 87.516.000	\$ 87.516.000	\$ 87.516.000
Gastos operativos Variables (35%)	\$ 47.124.000	\$ 51.836.400	\$ 57.020.040	\$ 62.722.044	\$ 68.994.248
EBIT	\$ 100.980.000	\$ 119.829.600	\$ 140.564.160	\$ 163.372.176	\$ 188.460.994
Porcentage	15%	16%	17%	18%	19%
Impuesto a las Ganancias	\$ 35.343.000	\$ 41.940.360	\$ 49.197.456	\$ 57.180.262	\$ 65.961.348
Resultado Neto	\$ 65.637.000	\$ 77.889.240	\$ 91.366.704	\$ 106.191.914	\$ 122.499.646
Porcentage	10%	11%	11%	12%	12%
Cotizacion dolar	60	60	60	60	60
Resultado neto en dolares	USD 1.093.950	USD 1.298.154	USD 1.522.778	USD 1.769.865	USD 2.041.661

Nota: volumen en toneladas refleja un estimado 10% crecimiento anual en volumen. Costo de reposición a Octubre 2019.

ANEXO 14: Proyecto inversión ampliación planta: análisis rentabilidad

Proyecto inversión ampliación planta: análisis rentabilidad					
	2020	2021	2022	2023	2024
Toneladas año aumento 10%	1.020	1.122	1.234	1.358	1.493
Precio promedio/kg	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Ventas netas	\$ 61.200.000	\$ 67.320.000	\$ 74.052.000	\$ 81.457.200	\$ 89.602.920
Costo de las mercaderías	\$ 39.780.000	\$ 43.758.000	\$ 48.133.800	\$ 52.947.180	\$ 58.241.898
Margen bruto	\$ 21.420.000	\$ 23.562.000	\$ 25.918.200	\$ 28.510.020	\$ 31.361.022
Amortización	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
Gastos operativos	\$ 12.240.000	\$ 13.464.000	\$ 14.810.400	\$ 16.291.440	\$ 17.920.584
EBIT	\$ 7.480.000	\$ 8.398.000	\$ 9.407.800	\$ 10.518.580	\$ 11.740.438
Impuesto a las Ganancias	\$ 2.618.000,00	\$ 2.939.300,00	\$ 3.292.730,00	\$ 3.681.503,00	\$ 4.109.153,30
Resultado Neto	\$ 4.862.000,00	\$ 5.458.700,00	\$ 6.115.070,00	\$ 6.837.077,00	\$ 7.631.284,70
Amortización	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
Flujo Neto Efectivo	\$ 6.562.000,00	\$ 7.158.700,00	\$ 7.815.070,00	\$ 8.537.077,00	\$ 9.331.284,70
Valor Residual					34.969.587
					44.300.872
Tasa de descuento calculada por CAPM	Al 27/09/2019				
Tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de EEUU a 10 años	1,680%				
Beta Damodaran 30-10-2018 Food Processing	0,68				
Rendimiento promedio del mercado 30-10-2018	6,730%				
Riesgo país 29-10-2018	2157				
Tasa de descuento	26,6840%				

Inversión Inicial	\$ 17.000.000
Flujo Neto Efectivo	
AÑO	VALOR
0	-\$ 17.000.000,00
1	\$ 6.562.000,00
2	\$ 7.158.700,00
3	\$ 7.815.070,00
4	\$ 8.537.077,00
5	\$ 44.300.872,09
n	5 años
TRR	26,68%
VAN	\$ 13.375.769,76
TIR	51%
Punto equilibrio	Se da cuando el VAN es cero
	535 toneladas

REFERENCIAS

- AFADYHA. (2018). Cuáles son los sabores de helado más populares de Argentina ? *Noticias*.
- Cabral, M. (22 de Noviembre de 2017). *Agroempresario*. Obtenido de <https://www.agroempresario.com.ar/notas-15.html>
- Club Argentino de Negocios de Familia*. (2019). Obtenido de <http://www.canf.com.ar/protocolo-familiar.php>
- EFE, A. (2017). Fenómeno nacional: en Argentina se consumen 6 millones de alfajores por día o 70 por segundo. *La Voz del Interior*.
- Gobierno, S. F. (2016). *YouTube*.
- Iglesias, E. (2016). Compró una empresa llena de problemas y hoy su facturación proyectada anual es de \$ 400 millones. *Apertura*.
- Mafud, L. (2013). Este artículo fue hecho gracias al esfuerzo de trabajo de un periodista profesional. Reconócelos compartiendo esta nota mediante este link: <https://Como revitalizar la empresa familiar>. *Cronista*.
- Pantoja, L. (2019). Helados: caen las ventas pero se mantienen planes de crecimiento. *Comercio y Justicia*.
- Transaction, P. (2018). *Resumen exportaciones Ernesto Rodriguez e Hijos* .
- Transaction, P. (2018). *Resumen exportaciones Establecimiento San Ignacio año 2018*.
- Valleboni, C. (2017). El negocio del dulce de leche. *Forbes Argentina*.
- Veintitrés, R. (2018). Los fabricantes de alfajores se ajustan para resistir la caída en las ventas. *Veintitrés*.