



Lic. en Administración
Trabajo Final de Grado

*“Planificación estratégica de Integración de la cadena de valor de
Saucó S.A. y La Tregua S.A.”*

Tutor: Sofía Rinero

Alumno: Alfredo S. Troillo

Legajo: ADM05755

D.N.I.: 40.107.697

Año: 2021

A toda mi familia,
por las creencias inculcadas y
los valores destacados en estos años.

Gracias

Cultivo de cebada maltera



1. (Shutterstock, 2021)

Semillas de cebada y cerveza



2. (Shutterstock, 2021)

Resumen

El siguiente informe se introduce en el ecosistema de *Grupo Meta*, organización que encabeza distintas unidades de negocio. Tales como *La Tregua S.A.* empresa agrícola con campos ubicados en los alrededores de la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Y una segunda unidad de negocios, de razón social *Sauco S.A.* que comanda la fábrica de cervezas artesanales *Checa*, ubicada en la misma localidad.

Ambas unidades son administradas por Grupo Meta, pero no tienen actividades en común. Con el objetivo de ahondar en una filosofía de comunidad inter-empresarial, se propondrá una integración vertical entre las unidades.

Esto será concretado a través de trabajar e integrar cada etapa de producción, en la que debería incurrir la elaboración de cerveza artesanal.

En la producción primaria, gracias a los cultivos de *La Tregua S.A.*, la empresa podrá ser proveedora del principal ingrediente de esta bebida, la cebada. Mientras *Sauco SA*, consumirá este insumo primario para la elaboración de su producto artesanal.

Este estudio de caso realizado, evidencia que, a través de la planificación estratégica, es viable obtener materia prima de calidad, única y en la cantidad necesaria para afrontar las necesidades de abastecimiento, y con el consecuente aumento de la rentabilidad, a través de la disminución de costos por adquisición de materias primas en un 57%. Este proyecto en conjunto para las dos empresas, comienza en marzo de 2022, y presupuesta un Retorno sobre la inversión estimado en 114,6%, es decir que, por cada unidad monetaria invertida, el proyecto devolverá \$1,14 a la finalización del proyecto que se previene para fines de julio 2024.

Abstract

This report will analyze data about the *Meta Group*, a firm with different business areas such as *Tregua S.A.*, an agricultural firm located near the village of Sacanta, in the province of Córdoba and the firm *Sauco S.A.*, a second firm that produces craft beers from the brand *Checa*, located in the same village.

Both firms are part of the *Meta Group* but they do not have common business activities. In order to intensify an inter business model, the strategy would be to elaborate a vertical integration activity between the firms, integrating every step of the production process for the elaboration of craft beer.

For the first part of production, thanks to the crops produced by *Tregua S.A*, the firm could provide the main ingredient of the beer, the barley that *Sauco S.A* would use as the first input of the craft product. This study case proves that through strategical planning it's possible to obtain the necessary high quality raw material to face the supply needs and boost cost effectiveness through the decrease of purchase costs by 57% on the raw material. This common project for the two firms began on march 2022 and is supposed to generate an estimated return on investment of 114,6%. This means that for every monetary unit invested, the project would generate 1,14 when it is supposed to end in july 2024.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| ANÁLISIS DE SITUACIÓN | 3 |
| DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN | 3 |
| ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO | 4 |
| <i>Análisis PESTEL</i> | 4 |
| <i>Factor político</i> | 4 |
| <i>Factor económico</i> | 4 |
| <i>Factor social</i> | 5 |
| <i>Factor tecnológico</i> | 5 |
| <i>Factor ambiental</i> | 6 |
| <i>Factor legal</i> | 6 |
| <i>Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter M.E, 2007)</i> | 7 |
| <i>Rivalidad entre competidores de la industria</i> | 7 |
| <i>Ingreso potencial</i> | 7 |
| <i>Poder competitivo de productos sustitutos</i> | 7 |
| <i>Poder de negociación del mercado del proveedor</i> | 8 |
| <i>Poder de negociación del consumidor</i> | 9 |
| ANÁLISIS INTERNO | 9 |
| <i>Visión</i> | 9 |
| <i>Misión</i> | 9 |
| <i>Objetivos generales</i> | 9 |
| <i>Organigrama</i> | 10 |
| <i>Análisis de la Cadena de Valor</i> | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS | 15 |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 18 |
| ALCANCE | 18 |
| OBJETIVO GENERAL | 18 |

| | |
|--|----|
| <i>Mapa estratégico</i> | 19 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 19 |
| ETAPA TÁCTICA | 20 |
| <i>Producción y consumo de cebada cervecera</i> | 20 |
| <i>Evaluación del impacto de la inversión</i> | 21 |
| <i>Diagrama de Gantt con cronograma de actividades en escala bimestral (Anexo)</i> | 24 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 25 |
| BIBLIOGRAFÍA | 27 |
| ANEXO | 31 |
| ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE GRUPO META..... | 31 |
| ANEXO 2: PRIMER PROCEDIMIENTO – PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE CEBADA CERVECERA | 32 |
| ANEXO 3: FLUJO DE CAJA Y ESTIMACIONES DE LOS INDICADORES EN <i>LA TREGUA S.A.</i> A VALORES DE DICIEMBRE 2021..... | 40 |
| ANEXO 4: FLUJO DE CAJA Y ESTIMACIONES DE LOS INDICADORES EN <i>SAUCO S.A.</i> A VALORES DE DICIEMBRE 2021..... | 42 |
| ANEXO 5: RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI) DEL PROYECTO DE INTEGRACIÓN ENTRE AMBAS EMPRESAS..... | 43 |
| ANEXO 6: ESTADOS CONTABLES DE SAUCO S.A..... | 44 |
| ANEXO 7: ESTADOS CONTABLES DE LA TREGUA S.A..... | 45 |

Introducción

El presente reporte de caso sobre “*Planificación de Integración de la cadena de valor de Sauco S.A. y La Tregua S.A.*” será abordado sobre el ecosistema de la organización corporativa Grupo Meta, donde brindaremos un análisis de los diferentes indicadores y variables para lograr que la realización de las actividades funcionales en las cadenas de valor de las unidades estratégicas de negocio se visualice un camino de integración entre ellas.

Esta estrategia de integración hacia atrás se regirá en una organización argentina, con sede en la pintoresca localidad de Sacanta, este asentamiento fue fundado en 1910 gracias al paso del ferrocarril perteneciente a la Compañía del Ferrocarril Argentino, que, bajo su órbita de control, construyó el ramal Villa del Rosario-Las Rosas, donde, entre dichas localidades se erige Sacanta.

En 2019, formalmente nació Grupo Meta, organización dirigida por tres hermanos, que actualmente gerencia tres unidades de negocio diferentes, otorgando trabajo a más de cuarenta personas.

En un breve recorrido por las unidades estratégicas que dirige la corporación, comenzamos por la más antigua, *La Tregua S.A.*, esta unidad se dedica a las actividades agrícolas y tamberas, con 900 hectáreas sembradas con cultivos de soja, maíz y trigo, que varían según época del año y rotación del suelo. En cuanto a las actividades del tambo se desarrolla el sistema *Dry-Lot*, con capacidad de explotación de 300 vaquillones.

Por el rubro gastronómico, se encuentra bajo el comando del grupo el bar Casa Negra, ubicado en el turístico y concurrido barrio Güemes, de la ciudad de Córdoba, aquí el grupo participa societariamente con el 50% de las acciones de *Cervezas Argentinas S.A.S.* Por último, se encuentra Sauco S.A., que gestiona los emprendimientos “La Jirafa”, un restaurante familiar con capacidad para 160 comensales, ubicado en la ciudad turística de Bariloche; Y “Cervecería Checa”, una fábrica de cervezas artesanales con capacidad productiva de 360.00 litros de cerveza al año.

Cada unidad de negocio nombrada, se encuentra en un mercado perfectamente competitivo, esto quiere decir que el precio de los diferentes productos ofrecidos, está condicionado en su mayor parte por la relación entre compradores y vendedores de la totalidad del mercado en el que está inmerso cada emprendimiento.

Para encontrar la estrategia corporativa a seguir, se toma como punto de partida, información sobre los mercados metas y las dos unidades de mayor infraestructura del grupo, *La Tregua S.A.* y *Sauco S.A.* (Cervecería Checa).

Las mismas, a través de relacionar ambas cadenas de valor abrirán oportunidades para, a la corporación en general o a las unidades de negocio, realizar actividades funcionales de integración, y lograr la disminución paulatina de los costos o la diferenciación del producto en relación a los competidores. La unidad agrícola cuenta con capacidad de producción de materias primas básicas, actualmente soja, maíz y trigo, que, si se adaptan estos cultivos o parte de ellos para que sean funcionales a los ingredientes de la cerveza, tales como lúpulo y cebada cervecera, se podrá plantear la posibilidad de que La Tregua S.A. sea proveedor exclusivo y a necesidad de la fábrica de cervezas.

Se hará énfasis en lograr relacionar ambas cadenas de valor que se encuentran bajo la órbita de Grupo Meta, concediendo una relación *proveedor-cliente*, y marcar el rumbo hacia un liderazgo de los costos en el mercado meta de la cervecería artesanal.

Un ejemplo de éxito en la implementación de la estrategia de integración entre las unidades de negocio es la empresa agroindustrial *Ledesma SAIC*. Su característica principal es la integración de sus actividades a lo largo de su cadena de valor, desde el autoabastecimiento de energía a través de la combustión del bagazo de la caña (integración hacia atrás), la obtención de su materia prima básica (la caña de azúcar), hasta la fabricación de azúcar y papel (integración hacia adelante). Y como si no hubiese ido demasiado hacia adelante en su cadena de valor, Ledesma deriva gran parte de la mercadería producida, a la empresa distribuidora *Castinver*, una proveedora integral de la industria gráfica que también forma parte del grupo y trabaja las principales marcas de la industria papelería.

Por lo cual, con lo anteriormente comentado, se trabajará para crear el camino inicial a seguir de la estrategia de integración entre las unidades de negocio del grupo Meta, el estudio resultará de relevancia debido a que la compañía podrá enfrentar debilidades insertas en el entorno de las unidades, a través de una posible incorporación de tecnologías de información o afianzar nuevas relaciones estratégicas de negocios entre las unidades y así, enfrentar, a través de las fortalezas del grupo, las oportunidades que presenta la industria esencial de los alimentos, y disminuir el impacto de las amenazas insurgentes de una actualidad, donde los cambios son constantes y los mismos se presentan repentinos y cada vez más contundentes.

Análisis de situación

Con la información presentada y una vez recopilado los datos inherentes al ecosistema de la organización, es momento de convertir estos datos en información útil para nuestro análisis frente a la planificación corporativa, orientada a la integración entre las unidades de negocio, a las que brinda apoyo el grupo.

Descripción de la situación

Para ello lo primero a definir es nuestro *Output* de la organización, esto es el producto/servicio ofrecido a los clientes, este es el resultado de un proceso interno en la empresa en el que se utilizan los insumos de su entorno.

Visión de Grupo Meta

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

Misión de Grupo Meta

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.

Objetivos generales de Grupo Meta

Generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Análisis de macro entorno

Definida el Output de la organización, comenzaremos con un análisis de la situación externa a la empresa, donde las variables e indicadores no pueden ser influidas por la misma.

Análisis PESTEL

Factor político

- Ideología del partido político en el poder ejecutivo: centro-izquierda, con posibilidad a radicalizarse. Siguiendo una tendencia que se presenta en la región de Latinoamérica.
- Avance en la campaña de vacunación en Argentina y el mundo, esto da lugar a el retorno paulatino de diferentes actividades estableciendo un ritmo constante y rutinario en las mismas.

Factor económico

- El PBI mundial se expandirá aproximadamente un 5,3% en 2021 después de caer un 2,6% en 2020.
- En Argentina, ante un 2020 con una caída del 11% del PBI nacional, las estimaciones de crecimiento en 2021 son del 6% y un 3,5% en 2022 debido a la regularización de actividades afectadas por la pandemia.
- El gobierno con miras a elecciones legislativas no busca un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), esto lleva a no descomprimir los vencimientos de deudas en el mediano plazo, La realización de este programa definirá el devenir de la economía del país, según informe del banco BBVA.
- Previsión de inflación para 2022 del 48,3% (BCRA 2021). Según el economista Carlos Melconian en una entrevista a La Nación, esto crea que el ciudadano argentino no ahorre en la moneda nacional y se tienda a capitalizarse en gastos de infraestructura, equipamiento, contratación de servicios, etc.
- Sector económico de hoteles y restaurantes, con demanda y oferta muy contraída producto de los efectos de la pandemia.

- Existencia de régimen simplificado “Exporta Simple” para enviar un equivalente de U\$S 600.000 al año de bienes producidos en el país, hacia al extranjero. (AfiP, Exporta Simple 2021)

- El monto de los sueldos de trabajadores argentinos, medidos en dólares, son los segundos más económicos de la región latinoamericana, según estudio publicado por la Universidad de Avellaneda (2020). Visto desde la órbita de competitividad frente a trabajadores en el extranjero esto tiene impacto positivo, debido a la disponibilidad de mano de obra económica y cualificada.

Factor social

- Búsqueda por parte de los consumidores finales la trazabilidad y sostenibilidad de los insumos del producto que están consumiendo, especialmente en el rubro de alimentos y gastronomía. (Proyecto Tierras, 2020)

- Según se redacta en un artículo publicado en la agencia de noticias Télam, existe una tendencia en consumir alimentos de mayor calidad, menor agregado de conservantes y más cercanos al productor. Esto denota una oportunidad para llegar a consumidores, con tendencia a un estilo de vida más saludable, ser fieles “a marcas que otorgan mayor calidad y que valoran aspectos como la sostenibilidad.” (EY, 2019)

- Asentamiento de un nuevo paradigma, por el cual la mayoría de las personas desarrollan sus vidas en tres entornos: el natural, el urbano y el digital. Con las medidas de confinamiento producto de la pandemia, algunos aspectos de la vida se transfirieron de las calles a las pantallas, afirma en el nuevo libro, *The Digital Enviroment* publicado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Variable para prestar atención a nuevas oportunidades que pueden surgir en el entorno tecnológico-social.

Factor tecnológico

- Tendencia a un cambio cultural en las empresas para comprender la importancia de la tecnología y la transformación digital de procesos. Ya no como una opción, si no como un desarrollador del negocio. (Sebastián Aveille, El Cronista, *9no Pymes Córdoba*. 2021)

- Migración de la estructura empresarial a un formato “Cloud”, alojando información en servidores de internet y trabajar a través de herramientas de colaboración online (Suites). (Sebastián Aveille, *El Cronista, 9no Pymes Córdoba*. 2021)
- Gastos en investigación: Argentina posee desarrollos en los sectores agropecuarios, metalmecánico, energía nuclear, entre otros.
- En lo que a contratación de servicios se refiere, tendencia del *Offshore Outsourcing*, lo que significa obtener productos/servicios o recursos humanos de otros países o de países vecinos (Nearshore Technology. 2021)

Factor ambiental

- Recientemente, la ONU publicó un informe sobre calentamiento global y efecto invernadero, donde concluye que existe una posibilidad alta de que la temperatura media de la Tierra para el año 2030 aumente 1,5°C
- Transformación estructural impulsada por elevadas tasas de urbanización, con más de 90% de los argentinos que habitando en ciudades (Banco Mundial, *Argentina: Análisis ambiental del país*. 2021)
- Continuando con el informe publicado por el Banco Mundial, sobre análisis medioambiental del país, existe una tendencia a tomar acciones por parte de las empresas para adecuar políticas de RSE, basadas en las exigencias de los consumidores para elegir un producto/servicio.
- Incentivos crecen para convertir tierras de pastoreo y forestales, en tierras de cultivo para destinar a la producción de soja y maíz, debido a que aumentará la productividad aún más en el futuro (Banco Mundial, 2021).

Factor legal

- Bajo el decreto 297/2020, se ha establecido un marco de emergencia sanitaria en todo el país, donde enmarca a las diferentes actividades empresariales en esenciales y no esenciales.
- LEY 24.788 - Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo: Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años.

Análisis del micro entorno:

Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter M.E, 2007)

Rivalidad entre competidores de la industria

La industria de la cerveza se divide en dos grandes facciones, la cerveza fabricada artesanalmente y la industrial

Existen corporaciones grandes, que desarrollan economías de escala con rendimientos crecientes, que buscan avanzar sobre la industria de la cerveza artesanal; Un ejemplo de esto es *Cervecería y Materia Quilmes S.A.I.C.A.*, la misma empieza su ciclo productivo en el cultivo de su propia cebada, hasta la distribución a sus diferentes clientes.

La cuota de mercado que ocupa la cerveza artesanal es, aproximadamente, del 2% (Conicet, 2018), la misma se encuentra atomizada por la cantidad de productores existentes y emergentes. Sin embargo, se encuentran dos principales competidores Antares y Berlina, con cadena de bares y producción propia.

Los productores de cerveza artesanal, siguen modelos de negocios similares a los anteriores, pero a menor escala.

Ingreso potencial

La industria de la cerveza artesanal en Argentina, se encuentra con una tendencia creciente de demanda. Este mercado resulta fácil de entrar, ya que la información disponible es amplia. Además, todo posible, nuevo competidor, entra en una industria muy colaborativa, donde se comparte la información pertinente para agregarle valor a la industria.

Pero, es difícil convertirse en un jugador fuerte debido a la escala de distribución que se requiere

Poder competitivo de productos sustitutos

Cerveza industrial

Los principales productores de cerveza industrial son AB Inbev y CCU, que abarcan prácticamente, la totalidad del mercado. Estas empresas no son competencia

directa, debido a una calidad menor del producto, si se compite por el canal de venta de bares y restaurantes que sirven cerveza industrial

Poder de negociación del mercado del proveedor

Para la producción es necesario la utilización de cuatro ingredientes que en el mercado se venden como *commodities*. Los mismos son:

Agua

La misma es provista por ente de servicios públicos del municipio de Sacanta.

Lúpulo

Argentina es uno de los 3 países que cultivan lúpulo en el hemisferio sur, el mismo es cultivado en la Patagonia, debido a la necesidad de latitudes altas para el buen crecimiento del cultivo.

En la actualidad hay 5 empresas que lo cultivan debido a las economías de escala que se deben enfrentar con una inversión muy alta. La mayoría de esta producción la consume Cervecería y Materia Quilmes.

Anualmente se consume 1000 toneladas de lúpulo en el país, de las cuales 240 son producidas en la nación.

El poder de los productores es alto y difícil de concretar compras de lúpulo en su estado original de flor. Solamente se consigue a distribuidores/importadores que lo venden en presentaciones de pellets. (IPATEC, 2018)

Cebada cervecera

El país es productor de cebada cervecera, el mismo es un cereal cultivado en invierno. Este se siembra a partir de mayo y se cosecha desde noviembre. La zona agropecuariamente apta para su cultivo es provincia de Buenos Aires, sur de Santa Fe y el sur de Córdoba (INTA, 2020). El producto es fácilmente adquirible a distribuidores nacionales ubicados principalmente en Buenos Aires y Córdoba.

Levadura

Las principales marcas son Fermentis y Lallemand, las cuales son extranjeras por lo tanto es necesario importarlas o comprarlas a distribuidores nacionales.

La levadura es un *commodity*, un producto por el cual el precio es establecido por el conjunto de compradores y vendedores. Por lo tanto, los proveedores de esta materia prima no tienen gran poder negociador. Pero, hay que tener en cuenta que las marcas son importadas, con lo cual, los aranceles y cupos de importación pueden afectar a la valuación del precio y disponibilidad de esta mercadería en el país.

Poder de negociación del consumidor

Lo primero a considerar, es la penetración de la cerveza artesanal dentro del mercado de la cerveza a lo largo de todo el país.

Según un estudio de mercado, realizado por el Conicet en 2019, la participación es el 2% del total del mercado de la cerveza.

Los clientes se clasifican en, el consumidor final, bares y restaurantes que venden cerveza a su público, y tiendas al detalle.

El segmento al que se apunta es el sector de nivel socioeconómico alto (ABC1), comprendido entre los 20 y 39 años. El poder de negociación de estos clientes es bajo.

Pero una oferta completamente atomizada genera que el consumidor no tenga traba alguna en cambiar de marca o de bar. (Conicet, 2019)

Análisis Interno

Visión

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

Misión

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Objetivos generales

Generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Organigrama

Se visualiza un organigrama provisto por la organización, donde se vislumbra que en la misma existe un ordenamiento formalizado, compuesto por una estructura intencionalmente creada. La misma se divide en diferentes tipos de departamentos que contiene a las unidades de negocio y dentro de estas, las áreas particulares donde se desarrollan diferentes actividades específicas. Esto en cuanto a tipos de operaciones, pero este gran organigrama de la corporación contiene diferentes niveles de supervisión conformados por tramos estrechos, que se asocia con un número alto de niveles organizacionales. ([Anexo 1](#))

Análisis de la Cadena de Valor

Esta sección, consiste en analizar la secuencia de las funciones empresariales donde se agrega a los productos utilidad para el cliente (Horngren, 2012). Esta secuencia se divide en seis secciones fundamentales del negocio:

- Investigación y Desarrollo

Se cuenta con un jefe de producción que es Lic. en Química, perfil idóneo para realizar ensayos de generación y experimentación de ideas relacionadas con nuevos productos

- Diseño de productos y procesos

Actualmente los procesos de manufactura se están auditando para ir hacia una certificación ISO 9001.

- Producción

Esta sección de la cadena de valor está asociada a la *cadena de suministros* de una empresa manufacturera como Cervecería Checa. En esta sub cadena se describe el flujo de bienes, servicios e información desde las fuentes iniciales de las materias primas, hasta la entrega de los productos al consumidor final.

Comenzando por la proveeduría del agua, la misma es la principal materia prima de la cerveza. En una visita a la fábrica, se informó que el agua utilizada proviene del agua de red de la localidad de Sacanta, que tiene origen en las napas subterráneas aledañas a la localidad y que la misma es filtrada en las instalaciones de la fábrica.

Continuando por la Cebada cervecera, es un cereal cultivado en invierno, el mismo es comprado a distribuidores nacionales e inventariada en almacén propio.

Como característica del cultivo, este se siembra a partir de mayo y se cosecha desde noviembre. La zona agropecuariamente apta para su cultivo es provincia de Buenos Aires, sur de Santa Fe y el sur de Córdoba.

Lúpulo, es otro de los cuatro ingredientes para la elaboración de cerveza y el mismo es comprado en forma de pellets a distribuidores nacionales e inventariado en almacén.

Levadura, en este caso las principales marcas son Fermentis y Lallemand las cuales son extranjeras y deben ser adquiridas a proveedores locales.

Un subproceso a destacar en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, es que realiza la cocción y elaboración del mosto cervecero, en un único tanque de maceración con capacidad de 700 litros, que luego del filtrado y enfriado, es vertido en un tanque de fermentación con capacidad de 1500 litros o 2000 litros, según corresponda, y para completar la capacidad del lote se realizan dos o tres mostos nuevos por separado.

- Marketing

Esta sección, no es parte de la cadena de suministro, si de la cadena de valor.

Buscando en internet, se encuentra en la red social Instagram, un perfil público con la promoción del producto y el concepto de vida a complementar con el producto final, Se denota un estilo joven, alegre y social.

Además, un enlace a *Google Maps*, con información sobre los puntos de ventas, donde un consumidor final puede conseguir el producto.

- Distribución

Esta sección pertenece a la cadena de suministros y describe la forma en la que se entrega el producto al cliente.

Una vez elaborado el producto se lo envasa en barriles retornables o en latas. En cuanto al primer tipo de envasado, estos son retornables y tienen como destino el mercado *On-Premise* de bares y restaurantes, aquí la comunicación del producto es un factor clave para el éxito de la experiencia del cliente con la bebida. Tanto los vasos en el que es servido o la ambientación del espacio físico donde se sitúa el cliente para el consumo del producto es fundamental para cautivarlo

La distribución de la cerveza enlatada, posee un paso previo a la distribución, que es

la pasteurización, donde se realiza un proceso térmico con la intención de reducir la presencia de patógenos (Salvat, 1972). Con el objetivo de, al salir de fábrica, mantenga las propiedades organolépticas en ambientes de transporte y almacenamiento externos al proceso productivo.

En cuanto al envío del producto a diferentes puntos de venta, se contrata a servidores externos a la organización.

- Servicio al cliente

En cuanto a la relación con el cliente, luego de las ventas. No se tiene información al respecto.

Los barriles consumidos, deben ser recolectados y realizar un nuevo esfuerzo en ventas para poder reemplazarlos con nuevos barriles cargados con cerveza para el consumo.

- Administración (Función de apoyo)

Además de las seis funciones fundamentales del negocio, se cuenta con la función administrativa, donde brinda apoyo y sostén por parte de Grupo Meta (Caso Grupo Meta, Canvas, 2021).

Marco Teórico

En la presente sección, se expondrá sobre la teoría de la planificación estratégica en las organizaciones en una dimensión corporativa, para luego ir agregando contenido específico sobre la operatividad de la aplicación de esta herramienta, a través de la selección de las principales decisiones sobre los procesos que se efectúan en la cadena de valor tales como la selección de procesos, la decisiones del nivel de integración, flexibilidad de recursos, participación de los clientes y la intensidad del capital que interviene en la producción.

El concepto de planificación y el de estrategia están indisolublemente unidos (G. Johnson, 2006), ambos designan a un proceso secuencial encaminado a la obtención de uno o más objetivos. En una empresa puede hablarse de diferentes niveles de planificación estratégica, y ello dependerá de la complejidad de la organización. Lo habitual es distinguir tres niveles de planificación.

El nivel de planificación corporativa (*corporate plannig*), donde se refiere a la forma de responder tres cuestiones elementales para la organización, del lugar en donde invertir los recursos de la empresa, la fuente de los recursos adicionales y, la forma de asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

El nivel de planificación divisional o (*bussiness planning*) deriva del anterior y consiste determinar cómo lograr el éxito en cada uno de los sectores de actividad elegidos.

Y, por último, en el nivel de planificación funcional (*functional planning*), se concreta la idea genérica del plan de empresas, en políticas, planes y programas concretos. La planificación estratégica en toda empresa deberá ser fruto de una negociación entre los tres niveles.

La consideración de la planificación estratégica en el que se reconocen varios focos estratégicos de los diferentes niveles mencionados, permite buscar la autonomía del negocio y reconocer la integración horizontal y vertical como un medio para aprovechar plenamente el potencial de la empresa y compartir recursos. Así, mientras la estrategia de negocios impulsa la independencia, la estrategia corporativa impulsa la integración.

En el libro *Administración de Procesos* de Lee J Krajewski (5^{ta} edición), el autor menciona que, desde la planificación estratégica en el nivel divisional, se analizan los procesos. Esto es resultado del uso de los recursos con los que cuenta una organización para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio. De esta definición se desprenden dos inferencias para tener en cuenta.

La primera es que, en los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organización y funciones de una organización. Y la segunda, es que los procesos se encuentran anidados dentro de otros procesos a lo largo de la cadena de valor de una organización. Esta cadena de valor de una empresa, es un conjunto de eslabones, conectados unos con otros, que se establece entre proveedores de materiales y servicios, y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y las materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía.

Ya se trate de procesos para oficinas, proveedores de servicios o fabricantes, en el nivel divisional de las organizaciones se deben considerar cinco decisiones sobre procesos. Comenzando con la selección de procesos, donde se determina si los recursos se van a

organizar en torno de los productos o los procesos, a fin de implementar estrategias de flujo. La flexibilidad de recursos es la facilidad con la que los empleados y el equipo manejan una amplia variedad de productos, niveles de producción, tareas y funciones. La participación del cliente refleja la forma en la que los clientes forman parte en los procesos de producción, y la amplitud de dicha participación. La intensidad del capital es la mezcla de equipo y habilidades humanas que intervienen en un proceso de producción; cuanto mayor sea el costo relativo del equipo más grande será la intensidad. La última, decisión en este listado, es la integración vertical, la integración marca el grado en que el sistema de producción o la instalación de servicio propios de la empresa manejan la cadena de suministro.

Planteando desde donde se adquieren, los insumos necesarios para los procesos internos, tales como servicios profesionales, materias primas o partes manufacturadas. Cuanto más abundante sea la cantidad de procesos de la cadena de suministros que desempeñe la propia organización, tanto mayor será la integración vertical. Si la empresa no lleva a cabo algunos procesos por sí misma, tendrá que depender del *outsourcing* o pagar proveedores y distribuidores que desempeñen esos procesos y le suministren los servicios y materiales requeridos.

Charle W. L. Hill en su publicación *Administración Estratégica* (2015) menciona sobre el modelo que justifica la aplicación de la integración vertical se funda en que la compañía ingresa a industrias que agregan valor a sus productos centrales porque ello aumenta la diferenciación del producto y/o baja su estructura de costos, por lo cual crece su rentabilidad.

Cuando los administradores optan por una mayor integración vertical, entonces, por definición, habrá menos *outsourcing*.

La integración vertical puede llevarse a cabo en dos **direcciones**. La integración hacia atrás representa un movimiento que avanza “*corriente arriba*” hacia las fuentes de materias primas y partes. La integración hacia adelante significa que la empresa adquiere más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa ira aún más lejos y adquirirá sus propios clientes industriales.

Dentro de las **ventajas** de la integración vertical, se puede nombrar que una compañía es capaz de obtener ahorros si cuenta con las habilidades, el volumen y los recursos necesarios para realizar los procesos a menor costo y producir bienes y servicios de mayor calidad que los proveedores externos.

Estos factores sobre planificación estratégica de las corporaciones, las cinco decisiones sobre la administración de procesos y las oportunidades que brinda la implementación de la integración vertical; serán los tenidos en cuenta para analizarlos e integrarlos en la implementación dentro de la empresa para obtener una ventaja competitiva nueva, transmisible hacia los clientes tanto internos como externos y obtener en el largo plazo una posición sólida de las unidades que se encuentran inmersas en un mercado fuertemente competitivo.

Conclusiones diagnósticas

El Sauco SA, está inmerso en un mercado perfectamente competitivo, específicamente en el mercado productor de cerveza artesanal. Este es un sub-mercado que compite en algunos aspectos, con el mercado de cerveza industrial, no específicamente por la calidad del producto, pero si por el canal de venta de bares y restaurantes. La organización se ve presionada por la competencia del rubro industrial que tiene margen de rentabilidad para negociar y establecer un producto económico para el consumo en el establecimiento. Esto, producto de que las grandes corporaciones inmersas en el mercado, desarrollan economías de escala con rendimientos crecientes, que buscan avanzar sobre la industria de la cerveza artesanal.

Por el lado del consumidor final, tiene la posibilidad, frente a una oferta completamente atomizada de elegir por el producto que más interés le genere en el momento cero de la elección, y, además, elegir uno diferente cada vez que lo consume, debido a que no tiene un costo implícito por cambiar su preferencia de marca.

Una de las tendencias en el consumo de alimentos, no solamente presente en el país, sino en el mundo, es la de obtener la información referida a la trazabilidad y sustentabilidad del producto que se ingiere. Junto con la posibilidad de consumir productos cercanos al productor, esto es una característica que brinda sensación de familiaridad y calidez, que en

consecuencia brinda mayor percepción de valor en el producto. Algo que, en este preciso instante, El Sauco SA con su cerveza artesanal Checa, no está ofreciendo. Pero que sus competidores del canal de venta y competidores del mercado de cerveza artesanal, tampoco lo ofrecen.

Mientras tanto, la demanda por la cerveza artesanal, crece sostenidamente.

Pero el camino hacia una posición sólida y fuerte en el mercado no es tarea sencilla, debido a la escalabilidad de producción y distribución que se requiere en esta industria. Pero el Sauco SA, es una unidad de negocio inmersa en una corporación, llamada Grupo Meta en donde su razón de ser, es realizar y gestionar nuevos proyectos, en donde salga beneficiada la comunidad y el ambiente familiar que la rodea. Brindando un sentido de colectividad, donde las unidades de negocio gestionadas, deben incluir esta filosofía comunitaria, para así dar pie a proyectos en conjunto entre las mismas.

En la búsqueda de estos nuevos proyectos comunitarios, se pone bajo la lupa los insumos utilizados por la fábrica de cervezas Checa. Los mismos son de origen primario y una de la materia prima esencial es la cebada cervecera. Un cereal, cultivable en la época invernal, donde la región pampeana del país le brinda las características climáticas y ambientales para realizar este cultivo. La Tregua SA, unidad de negocio gestionada administrativamente por Grupo Meta, posee 900 hectáreas cultivables bajo estas condiciones debido a su ubicación geográfica.

El ejemplo de éxito en el país es *Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A.*, empresa fabricante de cerveza a nivel industrial, esta empresa para convertirse en un jugador importante en el mercado, empezó a realizar procesos de integración vertical a lo largo de su cadena de suministro, comenzando por cultivar su propia cebada cervecera, materia prima esencial de la cerveza. Se decidió por la cebada debido a que el insumo a principio del siglo XX, era importado, y el país reunía (reúne) las condiciones ambientales para que este cereal prospere.

Así, la cervecería argentina comenzó a experimentar con el cultivo de su materia prima esencial y progresó con su proceso de “integración hacia atrás”.

¿Porque seguir comprando cuando se puede elaborar localmente?

Según Charles W. L. Hill en su libro de Administración Estratégica (2008) el modelo que justifica la aplicación de la integración vertical se funda en que la compañía

ingresa a industrias que agregan valor a sus productos centrales porque ello aumenta la diferenciación del producto y/o baja su estructura de costos, por lo cual crece su rentabilidad.

Con esta política de integración, se busca aumentar la escala de producción, y a través de acertadas campañas publicitarias, afianzarse en el mercado de cerveza, cumpliendo con uno de los requisitos que se visualizan en este mercado, el de distribuir y participar en grandes volúmenes a lo largo de toda la cadena de suministro de la fábrica. Replicar este modelo en El Sauco SA, junto con La Tregua SA, podría suponer un inicio en la integración entre las unidades y así comenzar con una etapa estratégica de diferenciación y/o liderazgo en costos por parte de Cervecería Checa.

Al momento de comunicar hacia el mercado meta las cualidades del producto, se enfatizará en el origen de la personalización del insumo fabricado para la cervecería, brindando información sobre la trazabilidad y sostenibilidad del producto, aspecto valorado por el cliente a la hora de elegir su marca preferente de consumo. Brindando un valor agregado para diferenciar el producto final, siguiendo así el propósito de la integración vertical.

Cumpliendo con dos de los objetivos de la integración, de proveer un insumo de excelente calidad, con trazabilidad incorporada a los consumidores finales que demandan esta información. Y además de brindar el producto, La Tregua SA hará de almacén y se controlará la programación del suministro a través de abastecimiento justo a tiempo, que liberarán espacio en las instalaciones de El Sauco SA.

Por lo mencionado anteriormente es que se enfatiza en este lineamiento que buscará la maximización de la rentabilidad a través de un movimiento que avanza corriente arriba en la cadena de suministro de la fábrica de Checa, hacia las fuentes de materias primas en La Tregua SA, esta unidad de negocio se encargará del cultivo y abastecimiento de la cebada cervecera.

Plan de implementación

Alcance

Temporal

El horizonte temporal de este estudio comienza con el verano en diciembre de 2021, y finalizara luego de dos temporadas de cultivo de cebada, en diciembre de 2023.

Geográfico

El ámbito geográfico en el que se produce la aplicación de este estudio, es en los alrededores de la Localidad de Sacanta, pero teniendo impacto, mayoritariamente en la provincia de Córdoba debido a la dispersión de los clientes.

De contenido

Se aborda el estudio de la administración de procesos como herramienta para la integración entre las unidades de negocio del grupo

Objetivo general

- Alcanzar una rentabilidad del 5% para la utilidad de operación del *Sauco S.A.*, a través de la implementación de un proyecto en conjunto de integración vertical con *La Tregua S.A.* en las campañas de los años 2022 y 2023 del cultivo de cebada.

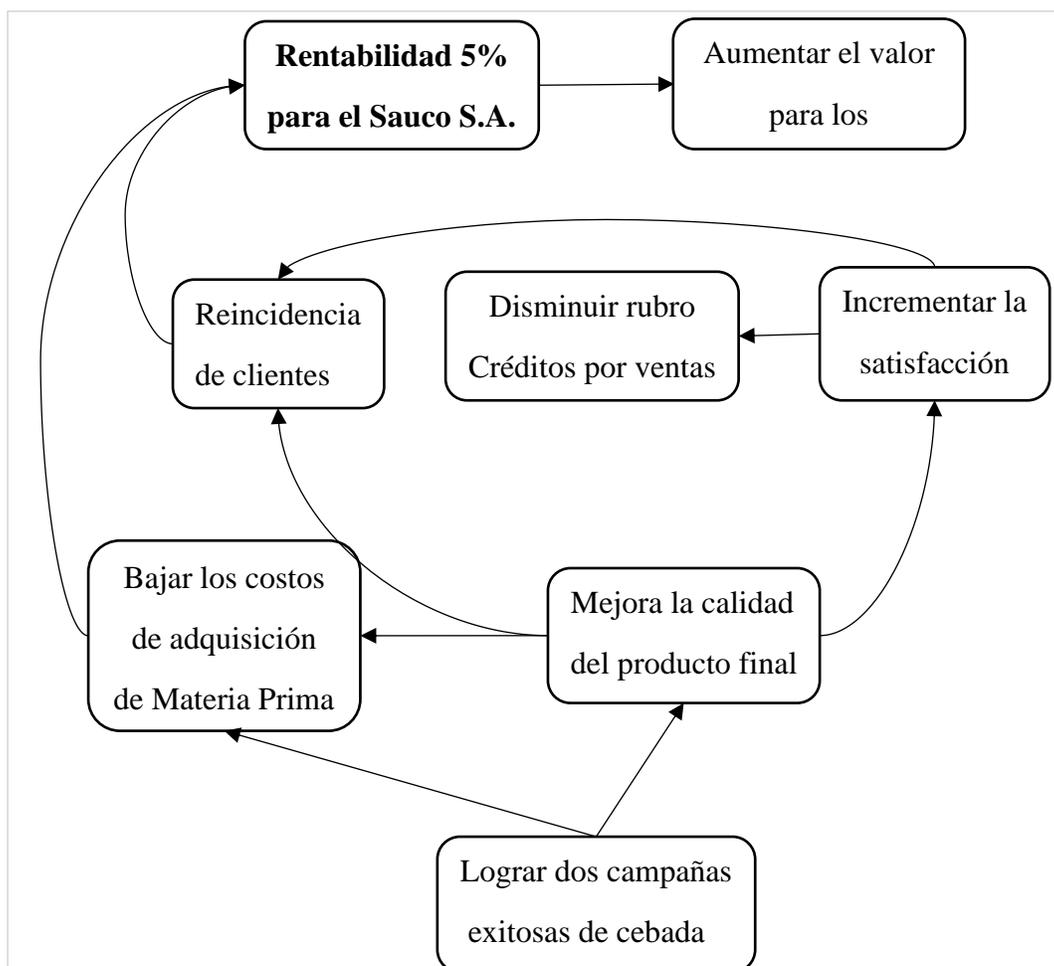
En primer lugar y luego de una lectura de los estados contables de ambas unidades de negocio, se cree pertinente proponer como medida de control la rentabilidad obtenida por el Sauco SA, esta será lograda a través de la adquisición de insumos más económicos, y de la calidad adaptada a las necesidades de la fábrica de cervezas.

En los dos años anteriores (2019 y 2018) a que las actividades empresariales llevadas con normalidad por Sauco S.A. nos brindaban una rentabilidad neta sobre las ventas en promedio de 1,18%, un porcentaje muy cercano al punto de equilibrio, pero, y lo más importante, un resultado positivo.

Con el devenir del año 2020 y el freno impuesto a las diferentes actividades declaradas como *no esenciales*, dio como consecuencia baja en las ventas por debajo de la media habitual (Canvas, 2021). Y todo lo que esto lleva acarreado, donde se ve reflejando en los estados contables una pérdida operativa del 60%. Numero alarmante.

Por ende, objetivarse la vuelta al punto de equilibrio es clave, para comenzar con el espíritu de crecimiento del grupo, es por ello que se remarca lo de buscar una rentabilidad sobre las ventas del 5%

Mapa estratégico



Objetivos específicos

- Producir 100 toneladas de cebada cervecera en un periodo de dos años, con los requerimientos de calidad necesarios para la producción de cervezas de la fábrica *Checa*.
- Disminuir los costos de adquisición de materia prima de Sauco SA en un 10% luego de la segunda campaña agrícolas

- Lograr un 60% la reincidencia de clientes para fines del año 2022
- Disminuir el monto del rubro créditos por ventas en un 50% en los siguientes dos periodos.

Etapa táctica

En esta sección se detalla el procedimiento para que cada objetivo específico sea cumplido. Estos procedimientos se dividen en dos procesos, que son el procedimiento del cultivo de la cebada cervecera en los campos agrícolas de La Tregua S.A. y su posterior utilización en la fábrica de cervezas *Checa* de Sauco S.A. y, trabajar en la reincidencia de los clientes junto con, aumentar la satisfacción de los mismos a través de informar publicitariamente la trazabilidad de los insumos utilizados para la elaboración de la cerveza artesanal.

Producción y consumo de cebada cervecera

- “Producir 100 toneladas de cebada cervecera en un periodo de dos años, con los requerimientos de calidad necesarios para la producción de cervezas en la fábrica *Checa*.”
- Disminuir los costos de adquisición de materia prima de Sauco SA en un 10% luego de la segunda campaña agrícolas
- Disminuir el monto del rubro créditos por ventas en un 50% en los siguientes dos periodos.

Este procedimiento es el pilar central por el cual se trabajará la integración entre ambas unidades de negocio de Grupo Meta. En cuadro se detalla los aspectos destacados de este primer procedimiento para la producción y su posterior consumo de la cebada cervecera. Luego cada estimación de los cálculos se plasma en el Anexo de este informe.

Indicador 1: Integración Económica

Este indicador muestra el grado de independencia que posee la empresa para realizar todas las fases del proceso productivo sin recurrir a tercero o proveedores. El

mismo indica el total de la producción porcentualmente que corresponde a la creación de valor generada por la propia empresa. El valor deseado es el mas alto que se pueda obtener (Zacarias, 2018).

Formula: “Integración económica = (Valor Agregado / Producción Total)”

Evaluación del impacto de la inversión

En la empresa *La Tregua S.A.* se estima el siguiente presupuesto de ingresos y costos relevantes del proyecto. En los anexos se desglosan los cálculos pertinentes.

| Producción y consumo de cebada cervecera (mayo 2022 a julio 2024) | | | | | | |
|--|---|---|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| # | Actividad | RR Humano | RR Físico | Cant. | \$ total | Observaciones |
| 1 | Determinar el campo idóneo para el cultivo | Ing. Agrónomo | Campo idóneo para cultivo (hectárea) | 23 ha/año | No se incurre en costos relevantes | Anexo 2.1 |
| 2 | Elección de semilla de cebada cervecera para cultivar | Ing. Agrónomo; Lic. En Química | Semillas de cebada cervecera (kg) | 3000 kg/año | -\$283.228 | Anexo 2.2 |
| 3.1 | Etapas de producción - Siembra | Ing. Agrónomo; Empleados de producción | Maquina sembradora (propia) | 1 | No se incurre en costos relevantes | Anexo 2.3.1 |
| 3.2 | Etapas de producción - Crecimiento cebada | | Fertilizantes; agroquímicos | 690 kg/año; 5,75 l/año | -\$74.535 | Anexo 2.3.2 |
| 3.3 | Etapas de producción - Cosecha | | Cosechadora contratada | 1 por año | -\$61.405 | Anexo 2.3.3 |

| | | | | | | |
|-----|---|-----------------|----------------------------------|---------------------|------------|-----------------------------|
| 4 | Almacenamiento de lo producido en silo bolsa | | Campo accesible (ha); Silo bolsa | 1 ha; Silo 50tn/año | -\$126.236 | Anexo 2.4 |
| 5 | Transferencia de cebada, según requerimientos de Cervecería Checa | Lic. En Química | Transporte | 42.260 kg/año | \$622.230 | Anexo 2.5.1 |
| 5.1 | Venta de excedente al mercado de granos | Broker | Transporte | 4.890 kg/año | \$165.264 | Anexo 2.5.2 |

Tabla 1 - Elaboración propia

Los valores monetarios serán el resultado de comenzar con la inversión en mayo de 2022 y terminar de vender el producto final en julio de 2024.

En la empresa agrícola, se incurrirá en costos por \$545.403,68. Para luego obtener ingresos por \$787.493.23

La significancia de este proyecto, en la economía interna de la empresa, es mínima. La inversión a realizar, implica un porcentaje del 1,17% de la utilidad generada en lo largo de los periodos invertidos.

El Valor Actual Neto (VAN) estimado en La Tregua S.A es el siguiente: (Anexo 3)

$$\mathbf{VAN = \$54.070.831,83}$$

El Retorno de la Inversión (ROI) en La Tregua S.A. es el siguiente (Anexo 3)

$$\mathbf{ROI\% = 87\%}$$

El retorno al ser menor al 100% nos indica que, por cada peso invertido, se obtienen \$0,87, indicando el flujo negativo de la inversión.

Pero esta primera etapa del proyecto es la que nos permitirá producir las 94,3 toneladas de cebada Cervecera (47,15 tn por año), que estarán a disposición de la fábrica *Checa*.

Donde será beneficiada por los ahorros en costes de adquisición de su principal insumo de fabricación, la cebada cervecera.

Luego, en la empresa *Sauco S.A.* se estima el siguiente presupuesto de ingresos y costos relevantes del proyecto. (Anexo 3 y Anexo 4)

| Comparación - Consumo de cebada en Cervecería Checa | | | | |
|--|------------------------|---------------------------|-----------------|-------------------------|
| # | Actividad | Recurso | Cantidad | \$ total |
| 1 | Situación sin proyecto | Cebada cervecera | 84.456 | -\$ 2.666.698,20 |
| 2 | Situación con proyecto | Cebada cervecera | 84.456 | -\$ 1.155.569,22 |
| 3 = 1-2 | Utilidad | Por disminución de costos | 0 | \$ 1.511.128,98 |
| 4=(2-1)/1*% | Disminución de costos | Porcentual | % | -57% |

Tabla 2- Consumo de cebada en dos periodos para Cervecería Checa

En la tabla anterior se muestra que la situación con el proyecto en conjunto con La Tregua SA, otorga una disminución en los costos de adquisición de cebada cervecera en un 57%.

En Sauco S.A. el retorno de la inversión es el siguiente

$$\mathbf{ROI\% = 143\%; ROI\$ = \$1,42}$$

Ahora el resultado, indica que cuando los beneficios por el ahorro en costes son \$2.087.247 y la inversión a realizar es de \$859.455, da como resultado 143%. Por lo cual por cada peso invertido por Sauco S.A. obtendrá \$1,42 de retorno.

Sumando los costos y beneficios en los que incurren ambas empresas en el proyecto, brinda un ROI del universo del proyecto que arroja como resultado:

$$\mathbf{ROI\% = 115\%; ROI\$ = \$1,15}$$

Indicando que por cada peso que se invertirá en el proyecto, se obtendrá \$1,15 de retorno

[\(Anexo 5\)](#).

Diagrama de Gantt con cronograma de actividades en escala bimestral (Anexo)

| Actividades | Fecha inicio | Cronograma (Bimestral) | | | | | |
|--|--------------|------------------------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Pre-producción | abr-22 | ■ | | | | | |
| Determinar porciones de campo apto para cultivo | abr-22 | ■ | | | | | |
| Elegir variedad de cebada cervecera a cultivar | abr-22 | ■ | | | | | |
| 2. Etapa de producción | may-22 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Siembra de cebada | may-22 | ■ | | | | | |
| Crecimiento vegetativo | jun-22 | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Cosecha | nov-22 | | | | ■ | ■ | |
| 3. Almacenamiento | dic-22 | | | | | ■ | ■ |
| 4. Transferencia de cebada a Cervecería Checa | dic-22 | | | | | ■ | ■ |
| 5. Venta de excedente de producción | dic-22 | | | | | | ■ |

Tabla 3. Diagrama de Gantt con cronograma de actividades del proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

El contexto del año 2020 por el cual las empresas inmersas en Grupo Meta que atravesar, fueron muy disimiles entre sí. Por un lado, la empresa agrícola La Tregua SA atravesó un periodo relativamente normal, debido a el origen de sus actividades productivas de alimentos, en las que no fueron afectadas por las disposiciones gubernamentales. Mientras que en Sauco SA al no poder realizar sus actividades con normalidad y por el cambio del comportamiento de la demanda en el consumo de sus productos y servicios, la empresa no estuvo ante un año normal. La misma se tuvo una baja en las ventas, en el que repercutió directamente en su rentabilidad y, como resultado, una perdida en el ejercicio contable.

Dos compañías en situaciones opuestas, pero bajo una misma orbita; Grupo Meta. En este informe se hizo énfasis de que, en algunas actividades, se deben establecer relaciones de integración que les permita agregar valor a los productos ya sea a través de la disminución de los costos o por una mayor diferenciación del producto ofrecido al cliente final.

La propuesta se desarrolla en base a un objetivo de cumplirlo en un plazo de dos años y medio. El primer objetivo específico, es producir exitosamente 100 (cien) toneladas de cebada cervecera, en el periodo de dos años. Esta producción del insumo principal de la cerveza, se debe lograr, primero, a través de la correcta determinación de los campos idóneos para el cultivo, luego seleccionar la mejor genética para estos campos pre seleccionados y en dos etapas productivas. Todo esto bajo el comando del ingeniero agrónomo de La Tregua SA.

Las campañas de este cereal comienzan en los meses de mayo y junio de cada año, comprendiendo así, un cultivo de invierno. Que culmina con la cosecha entre mediados de noviembre y diciembre. Momento idóneo para que Checa atienda a la demanda creciente de la temporada de primavera/verano, con un nuevo ingrediente de proveedor conocido y calidad asegurada.

Por ello, una de las principales razones de este proyecto es que la fábrica de cervezas adquiera un insumo de calidad para la utilización en la fabricación de cerveza. Para mantener esta calidad, se debe tener un almacenamiento de calidad. La forma

propuesta es a través del almacén en silo bolsa donde las cualidades organolépticas se mantienen idóneas durante un año.

Mes a mes se demandarán en promedio 3519 kg de cebada para la elaboración del producto de la fábrica. Y, si luego de un año de consumo no se lograra acabar con las existencias de cebada, se podrán vender a los mercados internacionales a través del puerto de rosario a países como China, donde están demandando cantidades records a países que no acostumbraban comprarles.

Este proyecto en conjunto entre ambas unidades de negocio, creará un antes y un después en Grupo Meta, este será el primer emprendimiento interno que se realiza para relacionar las actividades de la cadena de suministros de las empresas involucradas.

Completando así, una presencia total de la cadena de suministros de la fabrica de cervezas artesanal Checa.

Comenzado por la producción del insumo primario en La Tregua, luego *Checa* adquiriendo este insumo para la producción de su cerveza artesanal, y por ultimo, llegando al consumidor final a través del comando del bar *Casa Negra*. Todo bajo orbita de la administración de Grupo Meta.

Bibliografía

- AgroSpray Blog. (2021). *Siembra de cebada en Argentina*. Recuperado de <https://agrospray.com.ar/blog/siembra-de-cebada-en-argentina/>
- Agrofy. (2021). *Silo Bolsa 9 Pies X 60 Metros*. Recuperado de <https://www.agrofy.com.ar/silo-bolsa-9-pies-x-60-metros-252606.html>
- Ámbito. (2020). *Ranking: ¿cómo es el salario mínimo en los países de la región?* Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/salarios/ranking-como-es-el-salario-minimo-los-paises-la-region-n5082098>
- BCRA. (2021). *Relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- BBVA. (2021). *BBVA research: la economía argentina crecerá un 6,5% en 2021*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-la-economia-argentina-crecera-un-65-en-2021/>
- BBVA. (2021). *BBVA research: Situación Argentina. Segundo trimestre 2021*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ar/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Boletín Oficial. (2020). *Aislamiento social preventivo y obligatorio. Decreto 297/2020*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca (2021). *Precios Orientativos de Mercado*. Recuperado de https://www.bcp.org.ar/informes.asp?id_inf=24
- Bolsa de Comercio de Rosario (2021). *Esquema de derechos de exportación vigentes a partir del 01/01/2021*. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/noticias/esquema-de-derechos-de-exportacion-vigentes-partir-del-01012021>
- Bolsa de Comercio de Rosario (2021). *Perspectivas de cebada 2021/22: Auge de la cebada en Argentina por demanda de China*. Recuperado de

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal-38>

- Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales (2021). *Precios de Cámara Orientativos del Mercado Físico de Granos*. Recuperado de <http://www.cabcbue.com.ar/#!/precioshist#childContent>
- CEDAC. (2021). *Sistema Estadístico de Costos del Autotransporte de Cargas*. Recuperado de <https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf>
- Charles T. Horngren. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Charles W.L. Hill. (2008). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill
- Deloitte (2018). *NPS sector Tecnología*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DELOITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Tecnolog%C3%ADa.docx.pdf>
- Dillon W. SR (2021). *LISTADO DE TARIFAS MÁXIMAS Y MÍNIMAS*. Recuperado de <http://www.dillonagro.com.ar/comisiones.asp>
- El Cronista. (2021). *Eventos corporativos: “9no Pymes Córdoba”*. Recuperado de <https://www.cronista.com/eventos/pymes-cordoba-9no/>
- Escuela de Marketing Gastronómico. (2021). *Tu Guía Definitiva de Tendencias*. Recuperado de <https://escuelamarketinggastronomico.net/guia-definitiva-de-tendencias-en-marketing-gastronomico-2021/>
- EY. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. Recuperado de https://www.ey.com/es_ar/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- F. Moreyra, P. E. Abbate. (2020). *Rendimientos y estabilidad de los cultivos de cebada en Argentina*. Ediciones INTA
- FACMA (2021). *Precios Orientativos de Servicios Agrícolas*. Recuperado de <https://facma.com.ar/>
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. (7ma Edición). *Dirección Estratégica*. México: Pearson

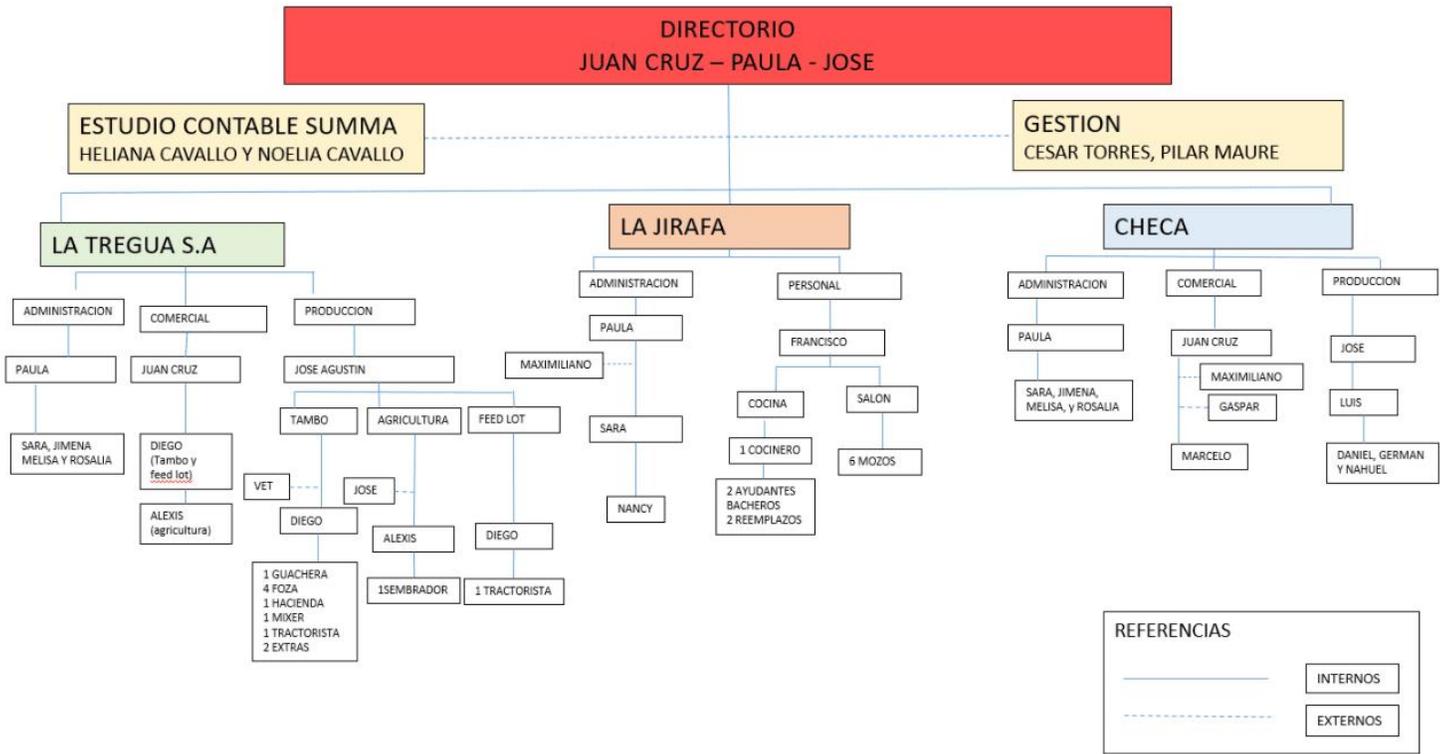
- GoDaddy (2021). *¿Cuánto cuesta crear una página web en Argentina?* Recuperado de <https://ar.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-en-argentina/>
- Hacer Cerveza Artesanal, (2021). *Receta cerveza Session IPA*. Recuperado de <https://hacercervezaartesanal.com/receta-cerveza-session-ipa/>
- InfoAgro, (2020). *El cultivo de la cebada*. Recuperado de <https://infoagro.com/herbaceos/forrajes/cebada.htm>
- InfoAgro, (2021). *Argentina puede vender cebada libre de retenciones gracias a China*. Recuperado de <https://infoagro.com.ar/argentina-puede-vender-cebada-libre-de-retenciones-gracias-a-china/>
- Infobae. (2021). *Como cambió para siempre el entorno digital de la humanidad*. Recuperado de <https://www.infobae.com/cultura/2021/08/25/como-cambio-para-siempre-el-entorno-digital-de-la-humanidad/>
- INTA, (2009). *Cebada cervecera: Experiencia Local*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-1_experiencia_en_cebada_cervecera.pdf
- INTA, (2010). *Almacenamiento de cebada cervecera en silos bolsa*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-massigoge_y_col_2010_almacenamiento_de_cebada_cerv.pdf
- INTA (2016). *Informe Cebada Cervecera*. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/informe_cebada_cervecera_2016-2017.pdf
- INTA, (2021). *El cultivo del lúpulo: Aspectos medioambientales y económicos para el Alto Valle del rio Negro*. Ediciones INTA
- IPATEC. (2018). *Estudio de mercado de la cerveza artesanal en Argentina*. Recuperado de https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervezero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf
- Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. (5ta Edición). *Administración de operaciones, Estrategia y análisis*. México: Pearson
- Marta Bernabé Correa, (2014). *Argentina: Análisis del Macroentorno del marketing*. Recuperado de <https://prezi.com/rvmcjfcpsqpu/argentina-analisis-del-macroentorno-del-marketing/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2013). *El lúpulo y su potencial*. Recuperado de

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=189>

- Ministerio de Interior, Obras Publicas y Viviendas. (2017). *Plan de fortalecimiento institucional Sacanta, Provincia de Córdoba*. Recuperado de <https://mininterior.gob.ar/planificacion/pdf/planes-loc/Cordoba/Plan-Estrategico-Territorial-Sacanta.pdf>
- SALVAT. (1972) *Enciclopedia Salvat Diccionario, Tomo XI*. Salvat Editores, S.A.
- Télam. (2020). *Sociedad: Cada vez mas argentinos eligen comer sano*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html>
- UES21, Canvas. (2021). *Grupo Meta*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/13188/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- Zacarias (2011). *Medición de la productividad por el método del valor agregado (MPVA) a las Pymes de familia del sector industria de la ciudad de BOGOTÁ D.C.* Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/1Z.pdf>

Anexo

Anexo 1: Organigrama de Grupo Meta



4. Organigrama Grupo Meta. (Canvas. 2021)

Anexo 2: Primer procedimiento – Producción y consumo de cebada cervecera

Anexo 2.1

Primera actividad: Determinar las porciones de campo idóneo para el cultivo de cebada cervecera.

Fecha: abril 2022 a mayo 2022

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingeniero Agrónomo empleado

Recurso Físico: 23 hectáreas idóneas para el cultivo de cebada cervecera.

Presupuesto: No se incurre en costos extras relevantes en esta actividad del proyecto.

Observaciones: Las exigencias en cuanto al clima son muy pocas, aunque crece mejor en los climas frescos y moderadamente secos. En cuanto a las temperaturas, para germinar se necesita una temperatura mínima de 6°C. Florece a los 16°C y madura a los 20°C. Por último, en cuanto al suelo, la cebada prefiere tierras fértiles, pero puede tener buenas producciones en suelos poco profundos y pedregosos, con tal de que no falte el agua al comienzo de su desarrollo (Infoagro, 2021).

Si tomamos en cuenta que para producir un litro de cerveza *Session IPA*, se utilizan 117,3 gramos de cebada (Hacer Cerveza Artesanal, 2021). Al relacionar esta proporción con la capacidad de la fábrica de 360.000 litros al año. Nos da un total demandado de cebada cervecera al año de 42.228 kg necesarios al año.

| Demanda para producir 360.000 litros de cerveza | | | | |
|---|----------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| Anexo 2.1 | Producción anual (l) | 360000 | Cebada en un litro de cerveza(kg) | 0,1173 |
| Demanda anual de cebada | 1 | Litro | 0,1173 | kg |
| | 360000 | | 42.228 | |

Tabla 4- Elaboración propia

Por el lado de la producción de cebada cervecera, se determinan 23 hectáreas a cultivar, en las que se deberá buscar como rendimiento objetivo de unos 1800kg a 2300kg producidos por hectárea.

| Campo a utilizar según rendimiento x ha | | | |
|--|-------|--------------|-------|
| Hectáreas/kg | 1800 | 2050 | 2300 |
| 18 | 32400 | 36900 | 41400 |
| 21 | 37800 | 43050 | 48300 |
| 23 | 41400 | 47150 | 52900 |

Tabla 5- Elaboración propia

Anexo 2.2

Segunda actividad: Elegir la variedad de cebada cervecera a cultivar.

Fecha: abril 2022 a mayo 2022

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingenieros Agrónomo, Lic. Químico de Checa

Recurso Físico: 3000kg de semillas de cebada cervecera (130kg/ha promedio).

(Infoagro, 2020)

Presupuesto: \$269.100 precio de semilla cebada cervecera para cultivo (INTA, 2016)

Observaciones: Hay miles de variedades de cebada en el mercado y de varias marcas comerciales distintas. En general podemos dividir las variedades del cultivo de la cebada según tres criterios:

Primero está la morfología de la espiga, la misma puede ser de 6 o 2 carreras. En esta última solo las dos líneas laterales de granos son fértiles, quedando las otras cuatro líneas en forma de espiguilla estéril visible. La segunda característica es la época de siembra, la cebada de invierno es tradicionalmente sembrada en otoño ya que el cultivo de cebada requiere de una parada invernal para espigar de forma correcta. Sin las horas de frío necesarias, en vez de espigar el cultivo, solo produce hoja sin llegar a espigar y producir grano. Y la última característica es el destino de la semilla, en este caso se utilizan semillas

de *cebada maltera* estas siempre se tratan de variedades de 2 carreras y de ciclo corto (Calvo, 2020).

| Presupuesto de semillas de cebada | | |
|--|------------|------------|
| Hectáreas | 23 | ha |
| Densidad de uso | 130 | kg/ha |
| Valor | 0,45 | u\$/kg |
| Dólar B.N. | 105,25 | |
| | u\$ | \$ |
| Precio total | 1345,5 | 141613,875 |

Tabla 6- Fuente Elaboración propia



Ilustración 5 - Ejemplo de cebada de dos espigas (izquierda) y 6 espigas (derecha)

Anexo 2.3 Etapa de producción

Anexo 2.3.1

Tercera actividad: Etapa de producción - Siembra

Fecha: finales de mayo; principio de junio 2022

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingenieros agrónomos a cargo. Empleado de producción

Recursos Físicos: Maquina sembradora (propia)

Presupuesto: No se incurre en costos extras relevantes en esta actividad del proyecto.

Observaciones: En la cebada de invierno sembrada a voleo se emplean de 150-180 kg/ha, y si se realiza en líneas esta cantidad disminuye de 120 a 125 kg/ha. Las cebadas cerveceras se suelen sembrar en líneas (INTA, 2009).

La cebada tiene como ventaja que exige más agua al principio de su desarrollo que al final (Calvo, 2020).

Anexo 2.3.2

Tercera actividad: Etapa de producción – Crecimiento de cebada cervecera.

Fecha: junio 2022 a noviembre/diciembre 2022

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingenieros agrónomos a cargo. Empleado de producción

Recursos Físicos: Fertilizantes y agroquímicos (INTA, 2017)

Presupuesto: \$37.267,45 (Dólar BN 105,25)

| Crecimiento vegetativo de cebada | | | |
|----------------------------------|------------|---------------|--------------------|
| Hectáreas | 23 | | |
| | Dosis x ha | u\$s | \$ total |
| Fertilizante | 30 | \$0,46 | \$320,16 |
| Agroquímico | 0,25 | \$5,90 | \$33,93 |
| | | Total en u\$s | 354,085 |
| | | Total en \$ | \$37.267,45 |

Tabla 7-Fuente Elaboración propia

Anexo 2.3.3

Tercera actividad: Etapa de producción - Cosecha cebada cervecera.

Fecha: noviembre 2022 a diciembre 2022

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingenieros agrónomos a cargo. Empleado de producción

Recursos Físicos: Cosechadora

Presupuesto: \$34.428, precio de alquiler de cosechadora durante 5 horas (FACMA, 2021)

Observaciones: Si se realiza la recolección mediante cosechadora autopropulsada de cereales, el grano debe estar bien seco (con un contenido de humedad menor del 12%). Se debe regular minuciosamente la cosechadora, para evitar romper, pelar o dañar el embrión de los granos, sobre todo cuando se trata de cultivos para producción cebadas cerveceras, ya que en este caso el grano recolectado deberá de germinar posteriormente (Calvo, 2020).

| Costos relevantes - Cosecha de Cebada | | |
|--|--------------------|---------|
| Capacidad operativa | 5,56 | ha/hora |
| Hectáreas | 23 | ha |
| Precio | \$7.422,00 | \$/hora |
| Precio total | \$30.702,52 | |

Tabla 8 -Elaboración propia con datos de FACMA (2021)

Anexo 2.4

Cuarta actividad: Almacenamiento de lo producido en silo bolsas.

Fecha: noviembre 2022 a noviembre 2023

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Ingenieros agrónomos a cargo. Personal empleado de la Tregua.

Recursos Físicos: 1 Ha de campo de fácil acceso; Silo bolsa capacidad 50 TN

Presupuesto: \$63.118 Silo bolsa 9 pies por 75 metros (Agrofy, 2021)

Observaciones: Según estudio realizado por INTA (2010) en donde se testea las condiciones de almacenamiento de la cebada cervecera en silo bolsas durante el periodo de un año, concluye que el utilizar sistema de almacenamiento de silo bolsas donde el grano

queda herméticamente sellado en una atmosfera interna y auto controlada es factible de utilización. Donde las principales propiedades del insumo tales como poder germinativo y humedad, no se ven afectadas bajo un correcto empleo del sistema.

| Costo de mantenimiento de inventario | | |
|--------------------------------------|-----|-------------|
| Almacenamiento en Silo bolsa | año | \$63.118,00 |
| | mes | \$5.259,83 |
| | día | \$175,33 |

Tabla 8- Costo de mantenimiento de inventario

Anexo 2.5

Anexo 2.5.1

Primera actividad: Transferencia y consumo de cebada según requerimientos de Cervecería Checa

Fecha: noviembre 2022 a noviembre 2023

Lugar: Provincia de Córdoba, RP13, Localidad de Sacanta, Fábrica *Checa Cerveza Artesanal*

Recursos Humanos: Lic. en Química

Recursos Físicos: Transporte

Observaciones: Mes a mes se demandarán en promedio 3519 kg de cebada para la elaboración del producto de la fábrica. Se propone realizar un pedido mensual de 3519 kg para guardar en el almacén de la fábrica. El costo de ordenar está dado por el costo del transporte por kilómetro recorrido, en este caso se estima en 40 km a \$149 el kilómetro (CEDAC, 2021)

| Pedidos en fábrica <i>Checa</i> | |
|---------------------------------|--------------|
| Demanda anual (kg) | 42.228 |
| Demanda mensual (kg) | 3.519 |
| Cantidad de ordenes | 12 |
| Costo de ordenar (Transporte) | \$5.960,00 |
| Costo total | \$ 71.520,00 |

Tabla 9- Costo de ordenar un pedido

Anexo 2.5.2

Quinta actividad: Venta de excedente al mercado de granos

Fecha: noviembre 2022 y noviembre 2023

Lugar: Provincia de Córdoba, localidad de Sacanta, Empresa La Tregua S.A.

Recursos Humanos: Administración Grupo Meta

Recursos Físicos: Transporte; 4800kg de cebada

Presupuesto: Venta total; Comisiones de bróker (0,5%); transporte a puerto de rosario, derechos de exportación (12%). (Ilustración 7)

Observaciones: Se estima que la producción de la campaña de cebada cervecera será de unos 2050 kg/ha (promedio entre un rendimiento bajo, de 1800kg/ha a un rendimiento alto de 2300kg/ha) donde se destinarán unas 23ha para el cultivo y producción de la materia prima. Dando un total estimado de producción de 47.150kg por campaña.

Por otro lado, la demanda a satisfacer en la fábrica de cerveza artesanal es de unos 42.228kg de cebada cervecera. Dejando un sobrante de stock de 4922kg.

Esta materia prima puede ser vendida en 2022 a precios realmente competitivos de U\$S 280 la tonelada, a mercados como el de China que se estima que estarán demandando cantidades records a diferentes países proveedores (BCR, 2021).

| Venta excedente de producción - FOB | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Excedente | 4,922 | tn |
| Dólar B.N. | 105,25 | |
| | U\$S | \$ |
| Precio FOB | \$280,00 | \$29.470,00 |
| Venta total | \$1.378,16 | \$145.051,34 |
| Comisiones | \$6,89 | \$725,26 |
| Transporte | \$444,66 | \$46.800,00 |
| Impuestos | \$111,19 | \$11.703,13 |
| Resultado neto | \$815,42 | \$85.822,98 |

Tabla 10- Fuente Elaboración propia

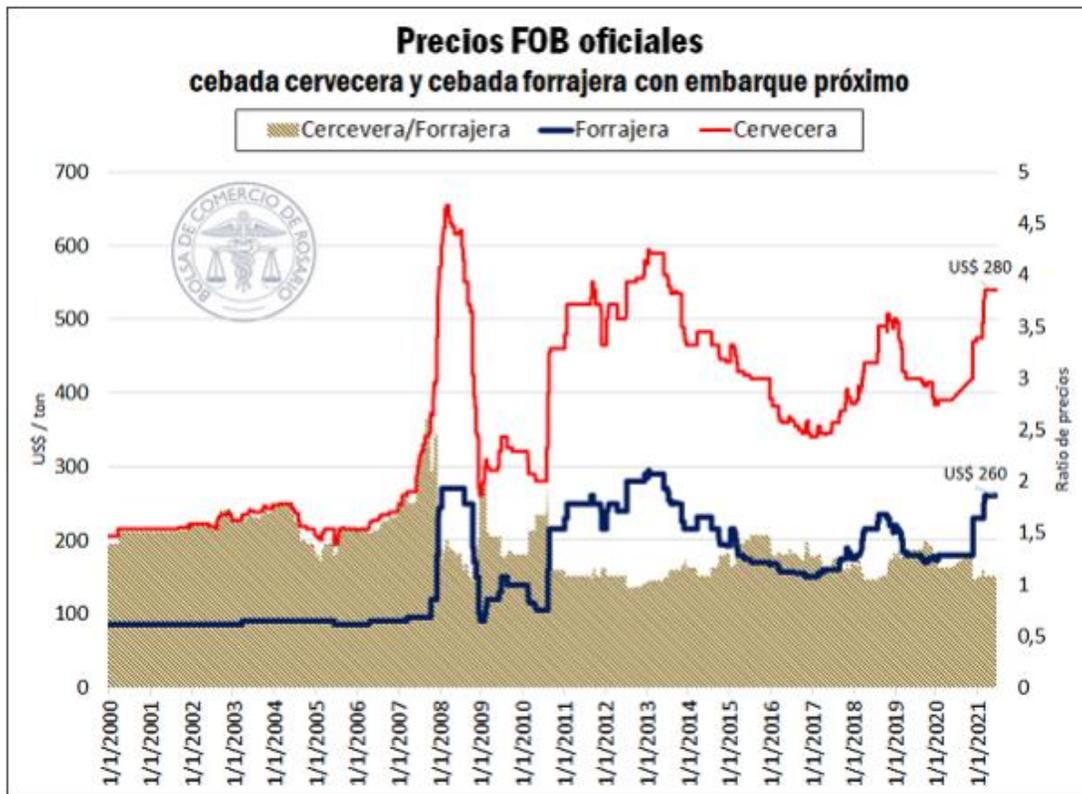


Ilustración 6- Fuente Bolsa de Comercio de Rosario (2021)

Anexo 3: Flujo de caja y estimaciones de los indicadores en *La Tregua S.A.* a valores de diciembre 2021

| Flujo de Caja - La Tregua S.A. | | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | | | | |
| Por Ventas de Mercaderías | \$ 168.881.306 | \$ 246.566.706 | \$ 337.796.388 | \$ 462.781.051 |
| Plan de acción 1 | \$ - | \$ 113.557 | \$ 793.955 | \$ 874.583 |
| Plan de acción 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 168.881.306 | \$ 246.680.263 | \$ 338.590.342 | \$ 463.655.634 |
| EGRESOS | | | | |
| Costo de Mercadería Vendida | -\$ 119.357.606 | -\$ 174.262.105 | -\$ 238.739.084 | -\$ 327.072.545 |
| Gastos de Comercialización | -\$ 20.135.076 | -\$ 29.397.211 | -\$ 40.274.179 | -\$ 55.175.626 |
| Gastos Administrativos | -\$ 5.226.424 | -\$ 7.630.579 | -\$ 10.453.893 | -\$ 14.321.834 |
| Gastos Financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otros Egresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 1 | \$ - | -\$ 398.145 | -\$ 545.458 | \$ - |
| Plan de acción 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL DE EGRESOS | -\$ 144.719.106 | -\$ 211.688.040 | -\$ 290.012.615 | -\$396.570.004 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 24.162.199 | \$ 34.992.223 | \$ 48.577.728 | \$ 67.085.630 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 8.456.770 | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | \$ 15.705.430 | \$ 34.992.223 | \$ 48.577.728 | \$ 67.085.630 |

Tabla 11 - Flujo de caja - La Tregua S.A.

Indicadores VAN y TIR para La Tregua S.A.

| Datos | |
|------------------------|-------------------------|
| Inversión a realizar | -\$ 1.782.095,01 |
| Flujo del período 2022 | \$ 34.992.223,38 |
| Flujo del período 2023 | \$ 48.577.727,96 |
| Flujo del período 2024 | \$ 67.085.630,12 |
| VAN | \$ 54.064.709,77 |
| TIR | 2002% |

Tabla 12 - Formulación de VAN y TIR

Retorno de la Inversión (ROI)

| ROI | |
|------------|--------------|
| Beneficios | \$ 1.782.095 |
| Costos | \$ 943.603 |
| ROI | 89% |

Tabla 13 - Formulación de ROI

Anexo 4: Flujo de caja y estimaciones de los indicadores en *Sauco S.A.* a valores de diciembre 2021

| Flujo de Caja - Sauco S.A. | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| INGRESOS | | | | |
| Por Ventas de Mercaderías | \$ 32.481.867 | \$ 66.558.033 | \$ 91.184.505 | \$ 124.922.772 |
| Plan de acción 1 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 2 | \$ - | \$ 275.781 | \$ 1.035.123 | \$ 776.343 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 32.481.867 | \$ 66.833.814 | \$ 92.219.628 | \$ 125.699.114 |
| EGRESOS | | | | |
| Costo de Mercadería Vendida | -\$ 11.867.416 | -\$ 40.870.419 | -\$ 55.992.474 | -\$ 76.709.689 |
| Gastos de Comercialización | -\$ 20.949.999 | -\$ 31.106.927 | -\$ 42.616.490 | -\$ 58.384.592 |
| Gastos Administrativos | -\$ 4.911.535 | -\$ 7.450.234 | -\$ 10.206.821 | -\$ 13.983.345 |
| Gastos Financieros | -\$ 5.692.459 | \$ 5.849.001 | \$ 6.009.848 | \$ 6.175.118 |
| Otros Egresos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 1 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 2 | \$ - | -\$ 113.557 | -\$ 426.227 | -\$ 319.670 |
| TOTAL DE EGRESOS | -\$ 43.421.410 | -\$ 73.692.136 | -\$ 103.232.164 | -\$143.222.178 |
| UTILIDAD BRUTA | -\$ 10.939.543 | -\$ 6.858.323 | -\$ 11.012.536 | -\$ 17.523.064 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | -\$ 10.939.543 | -\$ 6.858.323 | -\$ 11.012.536 | -\$ 17.523.064 |

Tabla 14 - Flujo de caja - Sauco S.A.

Indicador de VAN para Sauco S.A.

| | |
|------------------------|-------------------------|
| Inversión a realizar | -\$859.454,61 |
| Flujo del período 2022 | -\$6.858.322,58 |
| Flujo del período 2023 | -\$11.012.536,29 |
| Flujo del período 2024 | -\$17.523.064,05 |
| VAN | -\$13.246.075,19 |

Tabla 15 - Formulación de VAN

Retorno de la inversión (ROI) en Sauco S.A

| ROI | |
|------------|--------------|
| Beneficios | \$ 2.087.247 |
| Costos | \$ 859.455 |
| ROI | 143% |

Tabla 16 - Formulación de ROI

Anexo 5: Retorno de la Inversión (ROI) del proyecto de integración entre ambas empresas

| Retorno de inversión del proyecto de integración | | | |
|--|------------------------|------------------------|-------------|
| Empresa | Beneficios | Costos | ROI |
| <i>Sauco S.A.</i> | \$ 2.087.246,90 | \$ 859.454,61 | 143% |
| <i>La Tregua S.A.</i> | \$ 1.782.095,01 | \$ 943.602,90 | 89% |
| Total proyecto | \$ 3.869.341,91 | \$ 1.803.057,51 | 115% |

Anexo 6: Estados contables de Sauco S.A.

| Sauco Sa | Expresado en moneda homogénea a 31 de dic. 2020 | | | |
|------------------------------------|---|-------------|-------------------|-------------------|
| | Estados de Resultados | 2020 | % | 2019 |
| Ingresos | \$13.091.918,87 | -57% | \$ 30.802.495,68 | \$ 28.656.891,92 |
| Costos de ventas | -\$ 8.018.524,50 | -58% | -\$ 18.914.484,82 | -\$ 18.517.168,90 |
| utilidad bruta | \$ 5.073.394,37 | -57% | \$ 11.888.010,86 | \$ 10.139.723,01 |
| otros gastos y otros ingresos | | | | |
| de comercialización | -\$14.155.405,02 | -2% | -\$ 14.396.023,33 | -\$ 11.173.890,01 |
| de administración | -\$ 3.318.604,84 | -4% | -\$ 3.447.905,58 | -\$ 3.265.181,09 |
| de financiación | \$ 4.628.015,59 | -25% | \$ 6.149.832,17 | -\$ 587.999,49 |
| Result. financ.; recpam | \$ - | -100% | \$ 195.323,17 | \$ 5.237.649,58 |
| Util. Antes de Impuestos | -\$ 7.772.599,90 | -2097% | \$ 389.237,29 | \$ 350.302,02 |
| impuesto a las ganancias | \$ - | -100% | -\$ 14.547,31 | -\$ 20.142,37 |
| utilidad neta del ejercicio | -\$ 7.772.599,90 | -2174% | \$ 374.689,98 | \$ 330.159,65 |
| Rentabilidad neta sobre las ventas | -59,37% | -4981% | 1,22% | 1,15% |

Tabla 17 -. Estado de Resultados Sauco SA, junto con análisis vertical y horizontal, adaptado de Canvas, (2021)

Anexo 7: Estados contables de La Tregua S.A.

| La Tregua SA | | Expresado en moneda homogenea a 31 de dic. 2020 | | |
|--|-------------------|---|-------------------|------------------|
| Estados de Resultados | 2020 | % | 2019 | Adaptado - 2018 |
| Resultado neto produccion agropecuaria | \$ 27.270.225,52 | 19% | \$ 22.958.414,99 | \$ 45.501,56 |
| Venta de Bs y Servicios | \$ 80.647.031,13 | -2% | \$ 82.393.065,62 | \$55.627.743,03 |
| Costos de ventas | -\$ 80.647.031,13 | -2% | -\$ 82.393.065,62 | -\$55.627.743,03 |
| Resultado bruto | \$ - | #¡DIV/0! | \$ - | \$ - |
| Resultado por valuacion de bs de cambio | \$ 4.877.555,73 | 7% | \$ 4.550.435,92 | \$24.609.104,67 |
| Gastos y otros ingresos | | | | |
| de comercializacion | -\$ 20.135.076,21 | -2% | -\$ 20.591.654,03 | -\$13.861.146,05 |
| de administracion | -\$ 5.226.423,96 | 11% | -\$ 4.714.684,66 | -\$ 4.550.357,31 |
| Result. Venta Bs de Uso y otros resultados | \$ 96.395,32 | -9% | \$ 106.350,77 | |
| Result. Financiero y recpam | \$ 1.217.782,62 | -77% | \$ 5.338.563,29 | -\$ 1.686.033,99 |
| Util neta antes de impuesto | \$ 8.100.459,02 | 6% | \$ 7.647.426,28 | \$ 4.557.068,89 |
| impuesto a las ganancias | -\$ 2.406.262,30 | 4% | -\$ 2.303.791,70 | -\$ 1.682.799,86 |
| utilidad neta del ejercicio | \$ 5.694.196,72 | 7% | \$ 5.343.634,58 | \$ 2.874.269,03 |
| Rentabilidad neta sobre las ventas | 7% | 9% | 6% | 5% |

Tabla 18 -. Estado de Resultados La Tregua SA, junto con análisis vertical y horizontal, adaptado de Canvas, (2021)