



Trabajo Final de Grado

“Planificación Estratégica Orientada a la Reducción de Costos de Producción de Cervezas Artesanales aplicada a Grupo Meta”

Entrega: 4

Fecha: 26/06/2022



Licenciatura en Administración de Empresas
Seminario Final en Administración



Alumno: Castelli, Facundo

DNI: 36.235.099

Legajo: VADM12764

Tutor: Rinero, Sofia

Resumen

El siguiente trabajo final de grado presenta, a través de una planificación estratégica, una propuesta de proyecto de inversión para el grupo empresario “Grupo Meta”. Luego de haberse realizado el análisis interno del grupo, como así también del entorno en el que opera, se encontraron oportunidades que se pueden explotar a partir de las fortalezas de la organización. De acuerdo con los beneficios que reportaría según el marco teórico estudiado, se busca implementar una estrategia de integración que apunta al liderazgo en costos, puntualmente reemplazando parte de la producción agrícola de La Tregua por la de un nuevo cultivo más rentable, y a su vez mediante la instalación de un ala de malteo en la fábrica de cervezas Checa. Se pretende producir para fines de 2023 el 100% del insumo malta requerido para la producción de cervezas artesanales y a su vez abastecer a la maltería con cebada de producción propia. El análisis financiero del proyecto arroja un VAN = \$739.491, TIR= 47% y ROI = 285%, por lo que se concluye la viabilidad del mismo.

Palabras claves: Rendimientos de cultivos – Liderazgo en costos – Integración – Insumo – Maltería.

Abstract

The following final degree project presents, through strategic planning, an investment project proposal for the business group "Grupo Meta". After having carried out the internal analysis of the group, as well as of the context in which it operates, opportunities were found that can be exploited based on the strengths of the organization. In accordance with the benefits that it would bring according to the theoretical framework studied, the intention is to implement an integration strategy that aims at cost leadership, specifically replacing part of the agricultural production of La Tregua with that of a new, more profitable crop, and in turn through the installation of a malting wing at the Checa brewery. It is intended to produce 100% of the malt supplies required for the production of craft beers by the end of 2023 and in turn provide the malting with barley from own production. The financial analysis of the project yields a VAN= \$739.491, TIR= 47% and ROI= 285%, so its viability is concluded.

Keywords: Crop yields – Cost leadership – Integration – Input / Supplies – Malting.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| Análisis de situación | 5 |
| Marco teórico | 18 |
| Conclusiones diagnósticas | 21 |
| Propuesta | 22 |
| Conclusiones finales y recomendaciones profesionales | 31 |
| Bibliografía y referencias | 32 |
| Anexos | 34 |

Introducción

El siguiente reporte de caso plantea, a partir del análisis de Grupo Meta y el entorno en el que opera, la posibilidad de aplicación de un plan estratégico orientado a mejorar los niveles de rentabilidad del grupo empresario.

Grupo Meta es un joven grupo empresario creado en el año 2019 por los hermanos José, Juan Cruz y Paula Fernandez a partir de la unión de cuatro unidades de negocio diferenciadas: La Tregua SA, Sauco SA, Cervezas Argentinas SAS y Brewing SAS. En las dos primeras la participación del grupo sobre las acciones es del 100%, mientras que en las dos últimas es del 50%. Las actividades de estas organizaciones incluyen tambo, agricultura, producción y comercialización de cervezas artesanales, y la gestión de cuatro locales gastronómicos. Dichas actividades se desarrollan en la provincia de Córdoba, a excepción del restaurant La Jirafa que se ubica en San Carlos de Bariloche, Río Negro. La administración de todas las unidades de negocio se centraliza en las oficinas del grupo ubicadas en Sacanta, Córdoba. Cada unidad se desenvuelve de manera acorde a su actividad, teniendo buena aceptación y valoración por parte de su entorno y público de interés, sin embargo, la comunidad no reconoce o identifica aún al grupo como tal, por lo que recién en el año corriente se han activado acciones orientadas a crear y comunicar la identidad del mismo.

En Argentina, “el sector artesanal representa el 3,3% del mercado cervecero. Si bien aún tiene un share chico en comparación con otras latitudes, entre 2014 y 2016 experimentó tasas de crecimiento superiores al 40%” (Ledesma, 2020, parr. 6). En 2018 se consumieron más de 20 millones de hectolitros de cerveza y se facturó el equivalente al 0,5% del PBI de ese año. Si bien el consumo per cápita ascendió a 45 litros, el año cerró sin crecimiento, y en los primeros 3 meses del 2019 la tendencia continuó a la baja, con una caída interanual cercana a los dos dígitos (*Informe del Mercado Argentino de Cervezas*, 2019). En este contexto de mercado, agravado por la situación de crisis macroeconómica sostenida e incertidumbre a nivel país, es que se encontró el sector a principios de la pandemia, la cual aún atravesamos. Debido a las restricciones impuestas por el gobierno en el marco del aislamiento social, preventivo y obligatorio se registró en el 2020 una retracción de ventas casi total en tanto bares, cervecerías y restaurants se mantuvieron cerrados por meses, siendo estos el principal canal de ventas al consumidor final.

Este escenario presenta a Grupo Meta el desafío de reponerse de las pérdidas experimentadas en tres de sus unidades de negocio al cierre del año 2020. Con este objetivo se propone la implementación de un plan estratégico orientado a aumentar el margen de

rentabilidad del grupo por medio de la reducción de costos de producción de cervezas artesanales. Esto se pretende lograr a través de la implementación de una integración vertical hacia atrás, reemplazando la compra de malta, insumo clave en el proceso de elaboración de cerveza, por la producción de la misma a partir de cebada de producción propia, aprovechando la estructura, conocimientos y experiencia con los que cuenta el grupo en la actividad agrícola.

Existen numerosos antecedentes que ejemplifican como la aplicación de estrategias de integración vertical en distintos escenarios permite generar fuentes de ventaja competitiva. Se puede mencionar, por ejemplo, el caso de Apple, compañía que a través de la integración vertical se involucra en los procesos de toda su cadena de valor, desde la obtención de materias primas, transformación, producción de hardware y software, hasta la distribución y comercialización sus productos, con el propósito de disminuir costos, ser más eficiente y asegurar a sus usuarios una experiencia excelente (Digital-Business, 2016). Un ejemplo local que se puede mencionar es el caso de Grupo Canter, desarrollador inmobiliario asentado en Córdoba, que crea empresas proveedoras de materiales y servicios empleados en la construcción y gestión de departamentos, asegurándose mayores estándares de calidad. Lo viene aplicando desde el 2014, cuando se creó Fixed, firma que, con cada vez mayor éxito, abastece a los desarrollos del grupo con aberturas de aluminio, muebles de cocina, placares, fraccionamiento de vidrios, espejos y cerramientos. No sólo Fixed es parte de la integración de Grupo Canter. También la administración de consorcios se integra como un componente clave que permite asegurar la calidad del servicio luego de la compra de un departamento: el manejo de gastos comunes y la posibilidad de tercerizar la administración del alquiler del departamento comprado. Las personas, cada vez más, demandan al desarrollista nuevas prestaciones que respondan satisfactoriamente a requerimientos específicos de cada sector. Así, en un entorno saturado de competidores y opciones, la verticalidad se vuelve una ventaja competitiva y diferencial ante la competencia (La Voz, 2017).

Análisis de situación

Análisis del Macroentorno – PESTEL

A continuación se identifican y analizan los principales factores que afectan al macroentorno en el cual opera Grupo Meta:

Factores Políticos:

El gobierno oficialista sufrió un contundente revés en las elecciones legislativas del año 2021 y resultó debilitado de cara a sus últimos dos años de mandato. Perdió el quórum propio en el senado y quedó con menos diputados, por lo que necesitará lograr acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos que todavía no se han encarado.

Con respecto a las políticas adoptadas a partir de la pandemia de Covid-19 se puede mencionar el avance de la campaña de vacunación. Según una nota publicada en Telam Digital (2020), la campaña se inició el 29 de diciembre del 2020 luego de recibir 300.000 dosis destinadas al personal de salud. De acuerdo a datos consultados en la web del diario La Nación (2022), al 8 de mayo del año corriente el 90% de la población total recibió al menos una dosis, mientras que el 82% de la población ya cuenta con el esquema completo (dos dosis).

La baja de contagios resultante de la campaña de vacunación permitió al gobierno flexibilizar progresivamente las restricciones impuestas al inicio de la pandemia. Esto incide de forma claramente positiva en las industrias cervecera y gastronómica, al retomarse la actividad de bares y locales destinados al consumo y esparcimiento.

Factores Económicos:

Argentina atraviesa una crisis macroeconómica sostenida, la cual se vio fuertemente agravada por el impacto de la pandemia de covid-19.

Según la asociación Banco Mundial (2022) la actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PBI en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020. Hacia fines de 2021 la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto y por el aumento de ingresos extraordinarios. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en un 52,3% anual.

El dólar oficial para la venta en el Banco Nación al 13 de Mayo de 2022 cotiza a \$123,00. A esta cotización se suma un 30% de impuesto PAIS y un 35% a cuenta de impuesto a las ganancias o bienes personales (AFIP, 2022).

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo programa de facilidades extendidas. Este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo.

Factores Sociales:

Según un informe oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2021), al cierre del segundo semestre de 2021 se registraron un 27,9% de hogares por debajo de la línea de pobreza; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, los cuales incluyen al 8,2% de las personas. Las mayores incidencias de la pobreza se observaron en las regiones Cuyo y Noreste; y las menores, en las regiones Pampeana y Patagonia.

Los indicadores económicos y sociales antes mencionados generan un impacto negativo tanto en el consumo de cervezas artesanales como en sus costos de producción. Esto se debe a que la cerveza artesanal es considerada como un bien de baja necesidad o de lujo y los principales insumos para su producción son importados o se encuentran dolarizados.

Factores Tecnológicos:

De acuerdo a una nota publicada en el blog Capacitarte (2021), en los últimos años la tecnología facilitó la posibilidad de realizar transacciones financieras desde cualquier dispositivo, como un teléfono, tablet o computadora, sin necesidad de tener que recurrir a una entidad bancaria. El uso de soluciones digitales de pagos aumentó un 62% durante 2020 y apunta a seguir creciendo. Dada la aparición de nuevos jugadores y la aceleración en el crecimiento de la cantidad de usuarios, las apps comenzaron a ofrecer cada vez más beneficios, además de brindar la posibilidad al usuario de centralizar todas sus herramientas financieras en un solo lugar. Algunas de las billeteras virtuales más utilizadas en Argentina son: Mercado Pago, Ualá, Modo y Naranja X.

A su vez, según Gustavo Sambucetti, director institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021), la pandemia aceleró un proceso de crecimiento que el e-commerce ya venía transitando. No solo se incorporaron nuevos compradores, sino que aquellos que ya venían haciéndolo aumentaron su frecuencia de compra. Observa también que las apps de delivery comenzaron a tener mayor protagonismo, como ha sucedido con el uso de

marketplaces, respondiendo a consumidores cada vez más exigentes con los tiempos de entrega.

Factores Ecológicos:

Según un artículo publicado por la asociación Banco Mundial (2021), desde 1980 la cantidad de eventos climáticos extremos en Argentina se duplicó y provocaron pérdidas económicas por unos US\$22.500 millones. Se calcula que anualmente las inundaciones generan pérdidas de activos (infraestructura, viviendas) de entre US\$500 millones y US\$1400 millones y pérdidas de bienestar entre US\$1500 y US\$3900 millones, que se concentran principalmente en la región noreste y pampeana. En un escenario en el que la frecuencia de inundaciones se duplique debido al cambio climático, las pérdidas podrían aumentar un 125%. Cada año a consecuencia de ellas, en promedio, un 0,14 % de la población nacional cae en la pobreza. Cuando los eventos son más importantes esta cifra asciende a un 1,5%. Por su parte, la grave sequía sufrida a principios de 2018 generó una caída de la producción agrícola de un 32% anual. Si no hay adaptación, el PBI podría caer hasta un 5% en 2050, en comparación con un escenario sin cambio climático, y los ingresos fiscales podrían caer un 10%. Para 2050, los modelos de cambio climático mundial y escenarios de emisiones, elaborado por el IPCC para Argentina, muestran que la mayoría de los cultivos enfrentarán pérdidas de rendimientos anuales. A nivel nacional, la peor pérdida de rendimiento potencial en 2050 podría alcanzar el 10% en el caso del girasol, el 30% en el caso del maíz y el trigo, y hasta el 50% en el caso de la soja.

Factores Legales:

En Argentina rige la ley 24.788 de lucha contra el alcoholismo. La misma fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. Además establece un programa de prevención y lucha contra el consumo excesivo. El mismo, entre otras acciones, elabora y consensua políticas públicas y procedimientos sanitarios frente al uso nocivo del alcohol de acuerdo a estándares internacionales (Argentina.gob.ar, 2022).

Con respecto a algunas de las medidas legales adoptadas durante la pandemia, el gobierno extendió hasta el 30 de junio de 2022 la emergencia pública en materia ocupacional declarada en diciembre de 2019 a través del decreto 886/2021, pero a diferencia de anteriores prórrogas puso fin a la prohibición de despidos y estableció un esquema gradual para terminar

con las dobles indemnizaciones en los casos de cesantías sin causa (boletinoficial.gob.ar, 2022).

La implementación de medidas legales como la antes mencionada tiene gran relevancia para la industria y las empresas, sobre todo para las pymes de menor tamaño, ya que generan gran incidencia en las decisiones de estructuración y reestructuración de las mismas.

Análisis del Microentorno - 5 Fuerzas de Porter

A continuación se presenta un análisis del micro-entorno en el que opera Grupo Meta a través del modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michael E. Porter, con el cual se establece un marco para analizar el nivel de competencia en la industria cervecera:

Amenaza de ingreso de competidores potenciales

En la industria de la cerveza artesanal, si bien hay marcas bien posicionadas, con ciertas ventajas en costos dadas su experiencia y escala de producción, y que en algunos casos cuentan también con distribución y venta al consumidor final en varios puntos del país (como por ejemplo Antares o Peñón del Águila), la amenaza de ingreso de nuevos competidores se puede considerar como medio-alta, dadas las bajas barreras de ingreso que posee. Esto se debe principalmente a que no es necesario contar con mucho capital para entrar a la industria, los bienes necesarios no son particularmente costosos y no hay mayores dificultades para acceder a recursos humanos calificados, insumos, proveedores o canales de venta convencionales como bares y cervecerías. A demás, no resulta especialmente difícil lograr los estándares de calidad y características de producto exigidos por los clientes en su mayoría y los mismos no deben incurrir en costos significativos para cambiar de proveedor. Todo esto hace que la industria sea atractiva para los aspirantes a ingresar con intenciones de competir a niveles locales.

Rivalidad de la competencia directa

La rivalidad en la industria cervecera es alta considerando que hay gran cantidad de empresas en el sector. Muchas de ellas cuentan con una gran capacidad de producción, lo cual genera una fuerte competencia, no sólo a nivel de precios sino también a nivel de calidad de productos y servicio. Se puede destacar también la presencia de numerosos competidores menores en los mercados del interior, como productores y cervecerías locales que, a pesar de

no contar con alcance nacional, atienden una cuota significativa de los mercados en los que operan.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la industria cervecera son numerosos, de distintos sectores y cuentan con diversas alternativas de marcas, productos y sustitutos. Muchas empresas satisfacen su demanda de manera adecuada y ofrecen diferentes canales de compra. El hecho de disponer de un amplio abanico de opciones y de tener la posibilidad de cambiar de proveedor a un bajo costo les otorga cierto poder de negociación. Sin embargo, no es una industria en la que los clientes estén organizados para negociar menores precios de compra o exigir mejores condiciones, por lo que podemos decir que su poder de negociación es medio-bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Se puede considerar al poder de los proveedores de la industria de la cerveza artesanal como bajo. Si bien los insumos para la producción son clave y no hay opciones considerables como sustitutas de los mismos, los proveedores de maltas, lúpulos y levaduras dependen absolutamente de la demanda del sector cervecero y sus clientes cuentan con alternativas para cambiarlos a un bajo costo si lo consideran conveniente.

Amenaza de productos sustitutos

Existen gran cantidad de productos que se podrían considerar sustitutos de la cerveza artesanal. Entre las bebidas alcohólicas se encuentra en primer lugar a las cervezas industriales, mucho más difundidas y consumidas que las artesanales, pero también se puede mencionar a la coctelería en general, vinos, aperitivos, etc. A su vez se pueden considerar como sustitutos a otras bebidas no alcohólicas como ser gaseosas, jugos, energizantes, tragos sin alcohol, etc. Sin embargo, la cerveza artesanal está ampliamente difundida y aceptada en nuestro país, y gran parte de los consumidores la eligen como bebida recreativa, para acompañar comidas y/o encuentros sociales, por lo que se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Cadena de Valor

Se presenta a continuación la descripción de las principales actividades generadoras de valor de Grupo Meta:

Actividades primarias

Logística interna: son las actividades asociadas al recibo, almacenamiento y disseminación de insumos, manejo de materiales y control de inventarios. En el caso de los bares, por ejemplo, se pueden considerar a la recepción y correspondiente control de mercaderías y su almacenamiento en depósitos, heladeras, freezers o cámaras, según corresponda, para su posterior uso en producción de comidas, tragos, etc.

Operaciones: tanto en la fábrica de cervezas artesanales como en el tambo se aplican normas de buenas prácticas de manufactura y se están encarando certificaciones de calidad como la ISO 9001 con el objetivo de asegurar la alta calidad de los productos.

Logística externa: se consideran en este apartado a la distribución de cervezas artesanales en sus distintas presentaciones a los bares y cervecerías de clientes, como así también a la venta en los puntos privilegiados y estratégicos donde se ubican los 3 bares del grupo, ya que es donde los consumidores finales reciben o consumen los productos de los mismos (comidas, bebidas, cervezas, servicio y la experiencia en si misma). También se puede considerar, por ejemplo, a la entrega a domicilio mediante servicios de cadetería como una forma de entregar los productos al consumidor final.

Mercadotecnia y ventas: la marca propia de cervezas Checa se comercializa a numerosos bares, restaurantes y cervecerías de la ciudad de Córdoba, además de venderse en los bares propios Casa Negra y, próximamente, en el bar propio Checa. Se logró una identidad de marca bien difundida, reconocida y ampliamente aceptada, compitiendo de igual a igual con otras marcas importantes como Antares.

Servicio: la amplia variedad de cervezas artesanales, como así también la variedad de cocteles y platos servidos en los bares, sumado a la excelente ubicación de los mismos y el reconocido servicio de atención que brindan, asegura el alto nivel de experiencia de sus clientes, lo cual se refleja en las valoraciones y reseñas disponibles en internet.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: se consideran aquí a todas las actividades administrativas, legales, financieras, contables, de planeación y dirección del grupo. La gestión de todas las unidades de negocio se integra en las oficinas centrales del grupo, lo cual resulta en un ahorro de costos al prorratearse los mismos entre las distintas unidades.

Administración de RRHH: la selección del personal la lleva a cabo la dirección teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y perfil proactivo. Se realizan evaluaciones constantemente, tanto internas como externas mediante la contratación de asesores, con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para asegurar el buen desempeño.

Desarrollo tecnológico: La Tregua desarrolló un sistema dry-lot que permite la explotación de 300 vacas a un promedio de 34 litros mensuales por vaca. Por su parte, Checa está equipada con la mayor tecnología que permite la elaboración de 360 mil litros anuales, así como el enlatado de entre 10 y 20 mil litros mensuales. A su vez, los bares Casa Negra y La Jirafa cuentan con el sistema informático “Mr. Comanda” que permite el procesamiento y gestión de pedidos.

Abastecimiento: son las actividades relacionadas a la compra de insumos usados en la cadena de valor de las distintas unidades de negocio, incluyendo materias primas, provisiones, activos, maquinarias, equipos, sistemas, servicios, entre otros. Por ejemplo, algunos de los insumos requeridos en la actividad agropecuaria son: combustibles para maquinarias, granos, fertilizantes, servicios de asesorías, las mismas tierras arrendadas, etc. A su vez, en el caso de la producción de cervezas, los principales insumos son: maltas, lúpulos, levaduras y envases (latas, barriles).

Matriz FODA

A continuación, se expone a través de una matriz FODA la situación del grupo en sus dimensiones interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas):

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Gestión integrada. - Calidad de productos. - Grado de know-how. - Capacidad de producción. - Ubicación de puntos de venta. - Grado de aceptación. | <ul style="list-style-type: none"> - Reactivación del sector gastronómico. - Medios digitales de venta y cobro. - Moda "craft". - Planes de ayuda y fomento del estado. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> - Identidad del grupo. - Dependencia de Cremac. - Falta de presencia en marketplaces. | <ul style="list-style-type: none"> - Crisis macroeconómica. - Covid-19. - Competencia directa. - Cervecerías exclusivas. |

Fuente: elaboración propia.

Para mejorar su comprensión, a continuación se desarrollan con mayor nivel de detalle cada uno de los elementos que conforman la matriz:

Fortalezas

Gestión integrada: se refiere a la centralización de la administración económica, contable, comercial y legal de todas las unidades de negocio en las oficinas centrales del grupo, lo cual resulta en un ahorro de costos.

Calidad de productos: se logran altos estándares gracias a la implementación de normas de buenas prácticas de manufactura y de un sistema de gestión de calidad en busca de certificaciones como ISO 9001. Esto queda demostrado, por ejemplo, al comercializarse el 100% de la producción de tambo a Cremac, o con las menciones de bronce obtenidas con las variedades de cerveza Vikinga y Cotton Field en la Copa Cervecera Mitad del Mundo celebrada en Ecuador en el año 2018 (Pulso Cervecerero, 2019).

Grado de know-how: los directores del grupo y los responsables de cada unidad de negocio cuentan con un alto grado de profesionalización y formación, además de una importante trayectoria y experiencia en sus respectivas actividades.

Capacidad de producción: La Tregua desarrolló un sistema dry-lot que permite la explotación de 300 vacas a un promedio de 34 litros mensuales por vaca, lo cual se compara con los promedios obtenidos por su principal cliente, Cremac, y posiciona al tambo como uno

de los más grandes de su zona. A su vez, Cervecería Checa tiene una capacidad productiva de 360 mil litros anuales y una capacidad de enlatado de entre 10 y 20 mil litros mensuales.

Ubicación de puntos de venta: tanto los bares Casa Negra en Córdoba como el restaurant La Jirafa en Bariloche se encuentran en excelentes ubicaciones de sus respectivas ciudades.

Grado de aceptación: la concepción disciplinar de los productos y servicios que ofrece el grupo es, en todos los casos, buena o muy buena. Las cervezas tienen buenas referencias en la industria y se comercializan en numerosos bares y restaurantes. El 80% de los consumidores las recomendarían. A su vez, la valoración mediante reseñas en internet de la atención y servicios prestados en los bares del grupo es superior a 4 estrellas, con más de mil comentarios en cada caso.

Debilidades

Identidad del grupo: la comunidad no reconoce aún la identidad del grupo como tal, sino la de sus unidades por sí mismas.

Dependencia de Cremac: la actividad de tambo depende 100% de la demanda de este único cliente. Esto puede considerarse como no deseable, ya que cualquier contingencia que sufriera Cremac arrastraría irremediablemente a esta unidad de negocio.

Falta de presencia en marketplaces: no se observa presencia del negocio de las cervezas artesanales en canales de venta online.

Oportunidades

Reactivación del sector gastronómico: ante la baja de contagios de Covid-19 y la flexibilización de las restricciones, el sector se encuentra en proceso de reactivación, lo cual representa para Cervecería Checa (y para su competencia) la oportunidad de distribuir nuevamente sus cervezas a bares, siendo estos su principal medio para llegar a los consumidores finales.

Medios digitales de venta y cobro: cada vez más consumidores optan por comprar y pagar a través de apps, tiendas online y billeteras virtuales.

Moda “craft”: actualmente existe una fuerte tendencia de los consumidores en general a adquirir productos artesanales. Esta tendencia se manifiesta también en el consumo de bebidas, especialmente de cervezas.

Programas de ayuda y fomento del estado: dada la crisis económica y social derivada de la pandemia, el estado argentino lanzó un paquete de “medidas económicas para la reconstrucción”. Una de estas medidas, por ejemplo, es el programa “PreViaje” destinado a recuperar e impulsar el turismo. El mismo alcanza a las actividades hoteleras, gastronómicas, de entretenimiento y de transporte, entre otras (PreViaje.gob.ar, 2021).

Amenazas

Crisis macroeconómica: esta situación reduce el consumo de bienes que no sean de primera necesidad, y por lo tanto incide tanto en el consumo de cervezas artesanales como en los niveles de actividad en bares o restaurantes.

Covid-19: la amenaza de contagios a través de nuevas cepas sigue latente, lo cual puede derivar eventualmente en nuevas restricciones. También podría afectar a los recursos humanos del grupo, principalmente a los considerados dentro de grupos de riesgo.

Competencia directa: encontramos un gran número de competidores que participan tanto en las industrias de la cerveza artesanal como en la de bares y restaurantes. Algunos de ellos son grandes, experimentados y cuentan con una sólida posición en el mercado. Sin embargo, debido principalmente a las bajas barreras de ingreso es que encontramos también a numerosos competidores pequeños y/o nuevos.

Cervecerías exclusivas: es común encontrar bares pertenecientes a fábricas de cerveza artesanal. Los mismos comercializan sus marcas de forma exclusiva. Suelen ser los jugadores más importantes de la industria. Algunos ejemplos son los ya mencionados Antares y Peñón del Águila.

Matriz BCG

A continuación, se clasifican las unidades de negocio de Grupo Meta en una matriz, considerando sus cuotas de participación de mercado y tasas de crecimiento:

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Alta --> Tasa de crecimiento | Estrella Cervecería Checa (Sauco SA) Bares Casa Negra (Cervezas Argentinas SAS) | Interrogante Bar Checa (Brewing SAS) |
| | Vaca Lechera Tambo y Agricultura (La Tregua SA) | Perro Restaurant La Jirafa (Sauco SA) |
| Baja | Cuota de mercado relativa | |
| | Alta | Baja |

Fuente: elaboración propia a partir de modelo de Boston Consulting Group.

Al igual que como se hizo con el análisis FODA, se desarrollan a continuación cada uno de los elementos que conforman la matriz BCG, con la intención de mejorar su comprensión:

Estrella

En esta categoría se consideran a Cervecería Checa y a los bares Casa Negra. A pesar de la crisis que transitan dada la pandemia, ambas unidades ya atienden una cuota importante de mercado y se encuentran en su etapa de crecimiento, aumentando sus volúmenes de ventas y cuota de participación de mercado. Los esfuerzos se orientan a lograr la preferencia y lealtad de los clientes. La expectativa de recuperación de las pérdidas sufridas por motivo de la pandemia es buena.

Interrogante

Se considera en esta categoría al bar Checa, próximo a abrir. Al estar en fase de introducción la participación de esta unidad de negocio en el mercado es baja-nula y se requiere de altos niveles de inversión para poder desarrollarla. La expectativa de crecimiento es alta.

Vaca Lechera

Aquí se considera a La Tregua con sus negocios de producción agropecuaria, ya que la unidad se encuentra en etapa de madurez. Esto se refiere a que la participación de mercado es buena, sin embargo, la tasa de crecimiento es baja. El negocio no demanda nuevas o mayores inversiones orientadas a captar y fidelizar clientes.

Perro

Se podría considerar al bar La Jirafa en esta categoría, dada su baja participación de mercado y crecimiento. Si bien los 3 bares del grupo sufrieron fuertemente el impacto de las restricciones impuestas por la pandemia, los bares Casa Negra están mejor posicionados ante esta crisis, al estar más ligados a la unidad de negocio de las cervezas artesanales y al no estar su mercado tan asociado al turismo nacional e internacional como en el caso de La Jirafa, por lo que la expectativa de pronta recuperación es peor para esta última unidad de negocio. Se podría evaluar la opción de desinvertir en este bar, aunque también se puede considerar estratégicamente como punto de promoción y venta de la marca de cervezas propia del grupo.

Análisis de Mercado

Como ya se mencionó anteriormente, en Argentina se consumieron en 2018 más de 20 millones de hectolitros de cerveza, se facturó el equivalente al 0,5% del PBI de ese año y el consumo anual per cápita ascendió a 45 litros. A su vez, el sector artesanal representa un 3,3% del mercado cervecero, un share chico en comparación con otras latitudes, y teniendo en cuenta que el consumo anual per cápita de países como México o Brasil supera los 60 litros, esto representa una oportunidad para seguir conquistando consumidores.

Por otro lado y de acuerdo a estimaciones del INDEC (2022), la población actual de la provincia de Córdoba es de 3,8 millones de habitantes.

Tomando estos datos como referencia se puede estimar un consumo anual de cervezas artesanales en la provincia de 56.430 hectolitros. Se deduce que este es el consumo anual del mercado en el que opera Cervecería Checa, si se concentra el análisis sólo en la provincia de Córdoba.

A su vez, tomando como referencia la capacidad anual de producción de cervezas con la que cuenta Cervecería Checa, se puede estimar que la cervecería del grupo atiende aproximadamente al 5% del mercado provincial de consumidores de cervezas artesanales.

La propuesta del presente reporte de caso trata sobre la posibilidad de producir el insumo malta necesario para cubrir las necesidades del esquema de producción de cervezas artesanales de Cervecería Checa, por lo que se determina a la cervecería propia como mercado meta.

De acuerdo con Kunze (2006) la cantidad de insumo malta requerido para la producción de cerveza es de 0,02 toneladas por hectolitro. Entonces la demanda anual del mercado meta se estima en 56,43 toneladas.

A su vez se considera que existe un mercado potencial conformado por otras cervecerías artesanales que se abastecen de este insumo a través de otros proveedores para realizar su producción y atender al 95,5% del mercado provincial restante, por lo que se estima también la demanda anual del mercado potencial en 1.072,17 toneladas de insumo malta.

La competencia en el mercado de producción de maltas a nivel nacional está conformada principalmente por cinco empresas:

- Cargill, cuyo principal establecimiento se encuentra en Rosario, Santa Fé, con una capacidad de producción de 300 mil toneladas anuales.
- AmBev, con sus malterías Quilmes y Pampa, con capacidad de producción de 215 mil y 210 mil toneladas anuales respectivamente.
- TaipangMalting, con su planta ubicada en Lavallol (ex Quilmes) con capacidad de 24 mil toneladas anuales.
- Maltería Argentina, de capitales nacionales, con capacidad de 12 mil toneladas anuales.
- BA-Malt, ubicada en CABA con capacidad de 500 toneladas anuales.
-

Marco teórico

En la búsqueda de obtener una ganancia, las empresas trabajan en la creación de valor para sus clientes. De acuerdo con Porter (1991, p.54) “el crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica”. Con este objetivo,

las organizaciones buscan incorporar herramientas de gestión que les ayuden a tomar decisiones adecuadas, dado el entorno dinámico y competitivo en el que se desenvuelven. Una de las herramientas más utilizadas es la planificación estratégica, proceso por el cual se pretende alcanzar los objetivos propuestos a partir del análisis del entorno en el que operan las empresas, su análisis interno y la determinación de los recursos y habilidades necesarios para lograrlo.

Kotler y Keller (2012) consideran que la planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre objetivos, habilidades y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades de mercado.

Este proceso implica tres actividades fundamentales:

- Administrar la cartera de negocios de la empresa como si se tratara de una cartera de inversiones.
- Valorar los puntos fuertes que cada negocio posee, considerando el crecimiento del mercado y la posición competitiva que la empresa posee en el mismo.
- Definir la estrategia a implementar para alcanzar los objetivos de cada negocio en el largo plazo.

El proceso de planeación estratégica debe aplicarse a toda la organización, comenzando con el nivel de alta dirección, para luego pasar a los distintos departamentos que la componen.

Según Hill y Jones (2011), el proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización, deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5) Implementar las estrategias.

A su vez, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) definen a la estrategia como el plan de acción que una empresa adopta para competir y mejorar su posición de mercado y desempeño, a partir del mejor combinado de opciones con las que cuenta en la situación actual. La elección de la estrategia está delimitada por las oportunidades y amenazas del contexto y por las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.

De acuerdo con Horngren, Datar y Rajan (2012) la estrategia especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. A su vez describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores. Al formular su estrategia, una organización debe entender primero su industria cabalmente. El análisis de la industria se centra en las fuerzas que actúan en la misma y el efecto colectivo de estas fuerzas constituye el potencial de utilidades de una organización. En general, el potencial de utilidades disminuye cuando se enfrenta una gran competencia, participantes potenciales más fuertes, productos que sean similares, así como clientes y proveedores más exigentes

Por su parte, según Porter (1991) la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Este puede presentarse en forma de precios menores a los de la competencia para acceder a beneficios equivalentes, o en forma de mayores beneficios a los ofrecidos por la competencia a precios equivalentes.

Los tipos de estrategia enunciados por Porter para lograr un desempeño superior al de los competidores y alcanzar la ventaja competitiva son:

- **Liderazgo en costos:** una empresa logra el liderazgo en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.
- **Diferenciación:** cuando se ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtenerlo.
- **Enfoque o segmentación:** pretende centrar los esfuerzos en atender un sector específico del mercado ofreciendo productos o servicios especializados y adaptados a su gusto o necesidad.

Muchos planes estratégicos establecen el liderazgo en costos o la reducción de los mismos como meta. La ventaja en costos es uno de los tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa. Igualmente, para las estrategias de diferenciación el costo es también de vital importancia, ya que un diferenciador debe mantener una proximidad al costo de sus competidores. De acuerdo a Porter (1991, p.79) “a menos que el precio premio resultante exceda al costo de la diferenciación, un diferenciador no logrará un desempeño superior”.

A su vez, el panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva ya que conforma la configuración y economía de una cadena de valor. Las dimensiones que afectan a esta última son:

- Panorama de segmento.
- Grado de integración.
- Panorama geográfico.
- Panorama industrial.

Un panorama amplio puede, según nos dice Porter, “permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados” (1991, p.71).

Conclusiones diagnósticas

Luego de haberse desarrollado un profundo análisis del entorno en el que opera Grupo Meta, como así también un análisis interno del grupo y sus unidades de negocio, se aborda a las siguientes conclusiones:

Grupo Meta opera en diferentes industrias, en las cuales compite por mantener y aumentar su participación de mercado. Cada industria posee sus particularidades, oportunidades y amenazas. En el contexto de crisis macroeconómica sostenida que atraviesa el país, agravado por la situación de pandemia de covid-19, surge la necesidad de revertir las pérdidas sufridas en las siguientes unidades de negocio del grupo al cierre del 2020: Cervecería Checa, los bares Casa Negra, La Jirafa, y el próximo a abrir, bar Checa. Estos operan en una industria altamente competitiva, con algunos participantes de gran relevancia por sí mismos y otros numerosos participantes menores. A su vez, esta industria se encuentra particularmente golpeada por las restricciones impuestas con el objetivo de reducir los

contagios de covid-19. A estas alturas de la pandemia, las restricciones se están levantando, lo cual permite la reactivación progresiva del sector gastronómico. Sin embargo, aún no se normaliza la actividad relacionada al turismo nacional e internacional. Esto afecta especialmente al bar La Jirafa, ubicado en Bariloche, ya que su actividad está íntimamente ligada al arribo de turistas a la ciudad.

Por otro lado, la diversificación del grupo le otorga ciertas ventajas que le permiten a cada una de sus unidades destacarse frente a sus competidores. La gestión integrada genera un ahorro de costos al prorratearse los mismos entre los distintos negocios. A su vez, el hecho de comercializar la producción propia de cervezas no sólo a bares y restaurantes de clientes, si no a los consumidores finales de forma directa mediante la venta en los bares propios, ya demuestra un grado de integración que le permite asegurarse, entre otras cosas, la calidad del servicio prestado y el nivel de experiencia de sus clientes. Por su parte, el alto grado de know-how de sus directivos y responsables de cada unidad, sumado a la inversión en equipamiento y tecnología para la producción, y la implementación de buenas prácticas de manufactura, apuntan a asegurar la calidad de los productos y servicios del grupo. Es así que se concluye que, a nivel corporativo, se aplica una mezcla de estrategias de liderazgo en costos mediante la integración, y diferenciación mediante el aseguramiento de la calidad de productos y servicios. Con el objetivo de profundizar en la estrategia de liderazgo en costos, y dados los potenciales beneficios que se lograrían de acuerdo a lo expuesto en el apartado de marco teórico, es que se propone a continuación un plan estratégico para integrar al grupo verticalmente hacia atrás, reemplazando la compra de insumos para la producción de cervezas por la producción de los mismos, aprovechando las sinergias con las que cuenta el grupo al ya operar con una de sus unidades de negocio en la industria agrícola.

Propuesta

En primer lugar, antes de establecer los objetivos de la propuesta y los planes mediante los cuales se pretende cumplirlos, se hará una revisión de los lineamientos estratégicos del grupo incluyendo algunas sugerencias que se consideran pertinentes en relación a lo que la empresa es y quiere alcanzar en el tiempo:

Visión

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

Misión

Se sugiere modificar la redacción de la misión con la intención de que sea más clara y sintética, quitando algunos elementos que se considera deberían estar incluidos en el listado de valores empresariales: “Crear y gestionar inversiones que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo”.

Valores

Se mencionan a continuación los valores actuales del grupo, agregando a demás algunos que se consideran pertinentes: “Positivismo. Respeto. Confianza. Compromiso. Profesionalismo. Trabajo en equipo. Innovación”.

Política de calidad

Se sugiere formalizar la política de calidad del grupo mediante la siguiente redacción: “La dirección de Grupo Meta y sus colaboradores se comprometen a trabajar bajo las legislaciones vigentes y los requisitos de las Normas ISO 9001 aplicables, buscar la mejora continua, incorporar tecnología, capacitarse y desempeñar profesionalmente todos los procesos, haciendo foco en la generación de valor para el cliente”.

Planteados ya los lineamientos estratégicos del grupo se procede a establecer los objetivos de la propuesta:

Objetivo General

- Aumentar la utilidad del conjunto de producción agrícola y de cervezas artesanales (Saucu y La Tregua) en un 5% para fines del año 2024 en relación a los resultados obtenidos al cierre del 2019.

Objetivos Específicos

- Producir 315 toneladas anuales de cebada cervecera a partir de la próxima campaña invernal (2023).
- Instalar un ala de malteo en la fábrica de cervezas Checa, la cual deberá estar operativa al 100% para fines del año 2023.
- Producir 90 toneladas de malta anuales a partir del año 2024.

Justificación de Objetivos

Los objetivos planteados están estrechamente vinculados a los lineamientos estratégicos del grupo, ya que implican inversión en una propuesta innovadora, crecimiento, integración, control de costos y gestión de calidad. Se demostrará la viabilidad del cumplimiento de dichos objetivos mediante la siguiente fundamentación y los planes de acción a poner en marcha a partir del próximo año. Se pretende dejar de lado la producción de trigo en 70 ha. de la superficie dedicada anualmente a este cultivo para dedicarla en cambio a producir cebada cervecera. Esto generará una serie de beneficios que redundará en mayores rendimientos tanto en los cultivos de cebada (en relación a los rendimientos del trigo) como en los cultivos de soja de segunda. A su vez generará ganancias que permitirán afrontar la inversión de instalar un ala de malteo en Cervecería Checa. De esta forma la cervecería podrá autoabastecerse hacia fines del año 2024 del 100% de insumo malta requerido anualmente en la elaboración de cervezas artesanales, es decir 56,43 toneladas, y aún contará con un excedente de producción que se podrá destinar a la venta con el objeto tanto de aprovechar la capacidad de la planta a instalar como de aportar al financiamiento del proyecto. Se toma como referencia para la medición del cumplimiento del objetivo general el resultado del ejercicio 2019 por considerarse más representativo de la realidad que el cierre del año atípico que se vivió en 2020.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: la proyección de tiempo para terminar de implementar la propuesta es de 3 años a partir de comienzos de 2023.
- Alcance geográfico: se pretende implementar la propuesta en la provincia de Córdoba, específicamente en la superficie trabajada por La Tregua, en las instalaciones de la fábrica de cervezas artesanales Checa y en los bares Casa Negra y Checa.

- Alcance de contenido: la propuesta se sostiene en una planificación estratégica orientada a mantener la ventaja competitiva mediante un mix de liderazgo en costos y diferenciación.

Plan de acción

Se describe a continuación la secuencia de actividades a realizar para la implementación del plan y el consecuente logro de los objetivos planteados:

1. Plan de producción de cebada cervecera:

De acuerdo a datos mencionados en el anexo I, el cultivo de cebada genera beneficios en relación al cultivo de trigo, a costos de producción casi idénticos. Estos beneficios se traducen principalmente en rendimientos de cebada 45% superiores en promedio a los rendimientos del trigo (tn./ha.), y en un incremento del 21% del rendimiento de la soja si se establece sobre cebada en lugar de sobre trigo. Teniendo en cuenta esto se pretende destinar 70 ha. a la producción de cebada cervecera en vez de trigo para alcanzar el cumplimiento del primer objetivo específico. Esto se logrará mediante el siguiente plan de acción:

| Plan Anual de Producción de Cebada Cervecera | | | | | | | | |
|--|-----------|------------|-------------|--------------------------|--|--------------------|---------------------|--|
| Descripción Tarea | Tiempo | | RRHH | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | Inicio | Final | Responsable | Area | | | | |
| 1. Comunicar al personal afectado a producción agrícola la intención de destinar 70 ha a la producción de cebada cervecera en reemplazo del trigo a partir de la próxima campaña invernal. | 2/1/2023 | 8/1/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Correo electrónico - Mensajería celular - Sala reuniones | - | - | - |
| 2. Confeccionar listado de insumos requeridos para la campaña. | 9/1/2023 | 21/1/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Oficina / PC | Asesoría Ing. Agr. | - | - |
| 3. Cotizar insumos requeridos para la campaña. | 23/1/2023 | 11/2/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Oficina / PC | - | - | - |
| 4. Evaluación y selección de proveedores. | 13/2/2023 | 11/3/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Oficina / PC | Asesoría Ing. Agr. | - | - |
| 5. Compra de insumos. | 13/3/2023 | 27/5/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Oficina / PC - Depósitos / Galpones | - | \$4.751,5 / ha | Costo diferencial anual por ha. en relación a producción de trigo. |
| 6. Preparación de suelo. | 3/4/2023 | 27/5/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Maquinarias e instalaciones agrícolas Depósitos / Galpones | Asesoría Ing. Agr. | | |
| 7. Siembra. | 29/5/2023 | 29/7/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Maquinarias e instalaciones agrícolas Depósitos / Galpones | Asesoría Ing. Agr. | | |
| 8. Control de producción. | 1/5/2023 | 4/11/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Maquinarias e instalaciones agrícolas Depósitos / Galpones | Asesoría Ing. Agr. | | |
| 9. Cosecha y fin de campaña. | 6/11/2023 | 30/12/2023 | Alexis | Producción / Agricultura | Maquinarias e instalaciones agrícolas Depósitos / Galpones | Asesoría Ing. Agr. | | |

Fuente: elaboración propia.

2. Plan de instalación de ala de malteo en Cervecería Checa:

El tamaño mínimo de una planta de malteo está determinado por el lote más pequeño que se puede producir a escala industrial, el cual es de 1 tn. por semana y por línea. Teniendo en cuenta esto y considerando que se disponen de 45 semanas al año para el proceso de producción, cada línea permitirá obtener una producción anual de 45 tn. El 2do objetivo específico del proyecto está orientado a poder dar cumplimiento también al 3ro, producir el 100% del insumo malta requerido anualmente por Checa para la producción de sus cervezas artesanales. Por lo cual la cantidad de líneas que precisa el proyecto como mínimo es de 2. Se toma como referencia para el tamaño de las instalaciones, la tecnología de los equipos necesarios y la cantidad de los mismos al libro del citado autor. Las referencias de costos se toman de otros proyectos de inversión citados en el anexo II, con ajustes considerando los tamaños de dichos proyectos en relación a este, y los ajustes de precios por inflación correspondientes. Planteadas estas premisas, se pretende alcanzar el 2do objetivo específico mediante el siguiente plan de acción:

| Plan de Instalación de Ala de Malteo en Cervecería Checa | | | | | | | | |
|--|------------|------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------|---|
| Descripción Tarea | Tiempo | | RRHH | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | Inicio | Final | Responsable | Area | | | | |
| 1. Solicitud de presupuestos de construcción del galpón para el ala de malteo. | 1/5/2023 | 17/6/2023 | Paula - Juan Cruz - Jose | Dirección | Oficinas | - | - | |
| 2. Solicitud de presupuestos de equipos y máquinas. | 1/5/2023 | 17/6/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | Oficinas | - | - | |
| 3. Búsqueda de personal para producción. | 1/5/2023 | 1/7/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | - | Consultora RRHH | \$ 88.600 | 1/2 costo consultora RRHH (1 = item 3 + 5) |
| 4. Evaluación y selección de proveedores. | 19/6/2023 | 8/7/2023 | Paula - Juan Cruz - Jose | Dirección | Oficinas - Sala reuniones | - | - | |
| 5. Evaluación, selección y contratación del personal de producción. | 3/7/2023 | 5/8/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | Oficinas - Sala reuniones | Consultora RRHH | \$ 88.600 | 1/2 costo consultora RRHH (1 = item 3 + 5) |
| 6. Compra de equipos y máquinas. | 3/7/2023 | 26/8/2023 | Paula | Dirección - Adm. | - | - | \$ 11.516.770 | |
| 7. Inicio de obra galpón. | 10/7/2023 | 4/11/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | - | Constructora | \$ 15.565.750 | |
| 8. Capacitación del personal de producción. | 7/8/2023 | 30/9/2023 | Luis | Producción | - | Si | - | Brindadas por proveedores de |
| 9. Fin de obra galpón. | 4/11/2023 | 4/11/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | - | Constructora | - | |
| 10. Instalación de servicios. | 6/11/2023 | 18/11/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | - | Si | \$ 864.200,00 | A cargo de c/proveedor. |
| 11. Gestión de habilitaciones. | 20/11/2023 | 16/12/2023 | Paula | Dirección - Adm. | Oficinas | - | \$ 39.150,00 | |
| 12. Instalación de equipos y maquinas. | 20/11/2023 | 16/12/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | - | Ingeniero y equipo técnico | \$ 3.227.700 | C/asesoramiento de proveedores de equipamiento. |
| 13. Compra de insumos de producción. | 4/12/2023 | 23/12/2023 | Paula - Luis | Dirección - Adm. - Producción | Oficinas - Depósitos | - | \$ 613.400 | |
| 14. Prueba de puesta en marcha. | 25/12/2023 | 30/12/2023 | Jose - Luis | Dirección - Producción | Instalaciones Ala Malteo | - | \$ 86.888 | CF + CV x tn. |

Fuente: elaboración propia.

3. Plan de producción de malta:

Como ya se expuso con anterioridad, para dar cumplimiento al 3er objetivo específico se contará hacia fines de 2023 con 2 líneas de producción con capacidad de 1 tn. por semana cada una. Esto, en 45 semanas anuales de producción nos permitirá alcanzar una producción anual de 90 tn. Se expone a continuación el plan semanal de producción por línea de malteo:

| Plan Semanal de Producción de Malta por Línea en Cervecería Checa | | | | | | | | |
|---|------------------|-----------------|-------------|------------|--|---------------|---------------------|--|
| Descripción Tarea | Tiempo | | RRHH | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | Inicio | Final | Responsable | Area | | | | |
| 1. Limpieza húmeda | Lunes mañana | Lunes mañana | Operario | Producción | Tanque de limpieza húmeda. Electricidad. Agua | - | \$86.888 / tn. | Costos fijos + Costos variables / tn. Malta producida (40 bolsas x 25 kg.) |
| 2. Remojado | Lunes mañana | Lunes tarde | Operario | Producción | Tanque de remojado y germinado. Electricidad. Agua. | - | | |
| 3. Despacho producción | Lunes mañana | Lunes mañana | Luis | Producción | Zorra | - | | |
| 4. Germinado | Martes mañana | Viernes mañana | Operario | Producción | Tanque de remojado y germinado. Electricidad. Agua. | - | | |
| 5. Recepción de pedidos | Martes mañana | Martes tarde | Operario | Producción | PC. Sistema. Elementos de librería/oficina varios | - | | |
| 6. Control de stock | Miércoles mañana | Miércoles tarde | Operario | Producción | PC. Sistema. Elementos de librería/oficina varios | - | | |
| 7. Control de procesos | Jueves mañana | Jueves mañana | Luis | Producción | PC. Sistema. Elementos de librería/oficina varios | - | | |
| 8. Envasado | Jueves mañana | Jueves tarde | Operario | Producción | Dosificadora envasadora. Bolsas Electricidad. | - | | |
| 9. Control de calidad de producto | Viernes Mañana | Viernes mañana | Luis | Producción | Laboratorio | - | | |
| 10. Confección de pedidos | Viernes mañana | Viernes mañana | Luis | Producción | PC. Sistema. Elementos de librería/oficina varios | - | | |
| 11. Extracción de raicillas | Viernes tarde | Viernes tarde | Operario | Producción | Criba. Electricidad | - | | |
| 12. Tamizado y calibrado | Sabado mañana | Sabado mañana | Operario | Producción | Transporte sinfin. Tamizadora. Electricidad | - | | |
| 13. Limpieza equipos | Sabado mañana | Sabado mañana | Operario | Producción | Elementos limpieza varios. Insumos | - | | |

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Se expone a continuación para cada plan los tiempos que llevará cada tarea y el orden cronológico en el que se llevarán a cabo:

1. Plan de producción de cebada cervecera:

| 1. Plan Anual de Producción de Cebada Cervecería | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tarea | Fecha Inicio | Fecha Finalización | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
| 1 | 2/1/2023 | 8/1/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 9/1/2023 | 21/1/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 23/1/2023 | 11/2/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 13/2/2023 | 11/3/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 13/3/2023 | 27/5/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 3/4/2023 | 27/5/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 29/5/2023 | 29/7/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 1/5/2023 | 4/11/2023 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 6/11/2023 | 30/12/2023 | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

2. Plan de instalación de ala de malteo en Cervecería Checa:

| 2. Plan de Instalación de Ala de Malteo en Cervecería Checa | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Tarea | Fecha Inicio | Fecha Finalización | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. | |
| 1 | 1/5/2023 | 17/6/2023 | | | | | | | | | |
| 2 | 1/5/2023 | 17/6/2023 | | | | | | | | | |
| 3 | 1/5/2023 | 1/7/2023 | | | | | | | | | |
| 4 | 19/6/2023 | 8/7/2023 | | | | | | | | | |
| 5 | 3/7/2023 | 5/8/2023 | | | | | | | | | |
| 6 | 10/7/2023 | 4/11/2023 | | | | | | | | | |
| 7 | 3/7/2023 | 26/8/2023 | | | | | | | | | |
| 8 | 7/8/2023 | 30/9/2023 | | | | | | | | | |
| 9 | 4/11/2023 | 4/11/2023 | | | | | | | | | |
| 10 | 6/11/2023 | 18/11/2023 | | | | | | | | | |
| 11 | 20/11/2023 | 16/12/2023 | | | | | | | | | |
| 12 | 20/11/2023 | 16/12/2023 | | | | | | | | | |
| 13 | 4/12/2023 | 23/12/2023 | | | | | | | | | |
| 14 | 25/12/2023 | 30/12/2023 | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

3. Plan semanal de producción de malta por línea en Cervecería Checa:

| 3. Plan Semanal de Producción de Malta por Línea en Cervecería Checa | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Tarea | Inicio | Finalización | Lun. M. | Lun. T. | Mar. M. | Mar. T. | Mié. M. | Mié. T. | Jue. M. | Jue. T. | Vie. M. | Vie. T. | Sáb. M. |
| 1 | Lunes M. | Lunes M. | | | | | | | | | | | |
| 2 | Lunes M. | Lunes T. | | | | | | | | | | | |
| 3 | Lunes M. | Lunes M. | | | | | | | | | | | |
| 4 | Martes M. | Viernes M. | | | | | | | | | | | |
| 5 | Martes M. | Martes T. | | | | | | | | | | | |
| 6 | Miércoles M. | Miércoles T. | | | | | | | | | | | |
| 7 | Jueves M. | Jueves M. | | | | | | | | | | | |
| 8 | Jueves M. | Jueves T. | | | | | | | | | | | |
| 9 | Viernes M. | Viernes M. | | | | | | | | | | | |
| 10 | Viernes M. | Viernes M. | | | | | | | | | | | |
| 11 | Viernes T. | Viernes T. | | | | | | | | | | | |
| 12 | Sábado M. | Sábado M. | | | | | | | | | | | |
| 13 | Sábado M. | Sábado M. | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

A la proyección de costos para cada plan específico se le agregan en el siguiente presupuesto el costo de financiamiento a través un préstamo bancario y el costo del asesor profesional y financiero. Las celdas resaltadas suponen sólo costos de referencia, en los cuales se incurre a posterior y se los ajuste de acuerdo a la inflación proyectada:

| PRESUPUESTO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Costo de Aplicacion Plan de Accion 1 | -\$ 9.856.035 | -\$ 14.291.251 | -\$ 20.722.314 | -\$ 30.047.355 |
| Costo de Aplicacion Plan de Accion 2 | \$ 0 | -\$ 31.390.770 | \$ 0 | \$ 0 |
| Costo de Aplicacion Plan de Accion 3 | -\$ 7.810.904 | -\$ 11.325.811 | -\$ 16.422.426 | -\$ 23.812.517 |
| Costo de Financiacion de Proyecto | \$ 0 | -\$ 7.309.698 | -\$ 14.619.396 | -\$ 14.619.396 |
| Costo de Asesoramiento Profesional Financiero | -\$ 3.897.600 | -\$ 5.651.520 | -\$ 8.194.704 | -\$ 11.882.321 |
| TOTAL | \$ 0 | -\$ 58.643.239 | -\$ 59.958.839 | -\$ 80.361.589 |

Fuente: elaboración propia.

Se considera como inversión inicial sólo al costo correspondiente al plan 2. El resto de costos se consideran costos operativos.

Cash Flow Proyectado

A continuación se expone el flujo de caja proyectado para los primeros tres años del proyecto (2023-2025). Los ingresos y egresos expuestos para cada unidad de negocio para el año 2022 surgen de los resultados obtenidos al cierre del ejercicio correspondiente al año 2019, ajustados por inflación a una tasa del 45% anual (promedio anual de los últimos 5 años de acuerdo a datos de INDEC). Al igual que en el apartado anterior, se resaltan celdas con

ingresos y costos de referencia, en los cuales se incurre a posterior y se los ajusta también de acuerdo a la inflación proyectada:

| Ingresos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| UNIDAD SAUCO | \$ 36.242.088 | \$ 52.551.027 | \$ 76.198.989 | \$ 110.488.534 |
| UNIDAD LA TREGUA | \$ 83.864.171 | \$ 121.603.048 | \$ 176.324.419 | \$ 255.670.408 |
| Sub Total | \$ 120.106.258 | \$ 174.154.075 | \$ 252.523.408 | \$ 366.158.942 |
| Plan de Accion 1 | \$ 16.690.350 | \$ 24.201.008 | \$ 35.091.461 | \$ 50.882.618 |
| Plan de Accion 2 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Plan de Accion 3 | \$ 14.742.000 | \$ 21.375.900 | \$ 30.995.055 | \$ 44.942.830 |
| Financiamiento Externo | \$ 0 | \$ 30.500.000 | \$ 0 | \$ 0 |
| TOTAL | \$ 120.106.258 | \$ 228.855.082 | \$ 318.609.924 | \$ 461.984.390 |
| Egresos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Gastos de Comercializacion | -\$ 106.664.307 | -\$ 154.663.245 | -\$ 224.261.705 | -\$ 325.179.472 |
| Gastos de Administracion | -\$ 24.884.679 | -\$ 36.082.785 | -\$ 52.320.038 | -\$ 75.864.054 |
| Resultados Financieros | \$ 35.023.808 | \$ 50.784.522 | \$ 73.637.557 | \$ 106.774.457 |
| Resultado Venta Bienes de Uso | \$ 919.691 | \$ 1.333.552 | \$ 1.933.650 | \$ 2.803.793 |
| Sub Total | -\$ 95.605.487 | -\$ 138.627.956 | -\$ 201.010.536 | -\$ 291.465.277 |
| Plan de Accion 1 | -\$ 9.856.035 | -\$ 14.291.251 | -\$ 20.722.314 | -\$ 30.047.355 |
| Plan de Accion 2 | \$ 0 | -\$ 31.390.770 | \$ 0 | \$ 0 |
| Plan de Accion 3 | -\$ 7.810.904 | -\$ 11.325.811 | -\$ 16.422.426 | -\$ 23.812.517 |
| Costo de Financiacion de Proyecto | \$ 0 | -\$ 7.309.698 | -\$ 14.619.396 | -\$ 14.619.396 |
| Costo de Asesoramiento Profesional Financiero | -\$ 3.897.600 | -\$ 5.651.520 | -\$ 8.194.704 | -\$ 11.882.321 |
| TOTAL | -\$ 95.605.487 | -\$ 197.271.194 | -\$ 260.969.375 | -\$ 371.826.866 |
| Utilidad Bruta | \$ 24.500.772 | \$ 31.583.888 | \$ 57.640.549 | \$ 90.157.525 |
| Impuesto a las Ganancias | -\$ 8.575.270 | -\$ 11.054.361 | -\$ 20.174.192 | -\$ 31.555.134 |
| Utilidad Neta | \$ 15.925.502 | \$ 20.529.527 | \$ 37.466.357 | \$ 58.602.391 |

Fuente: elaboración propia.

Indicadores financieros

El cálculo de los indicadores financieros del proyecto arroja los siguientes resultados:

| | |
|---|----------------|
| Tasa de dcto. (ajuste inflación) | 45% |
| Beneficios | \$ 120.787.523 |
| Inversión | \$ 31.390.770 |
| VAN | \$ 739.491 |
| TIR | 47% |
| ROI | 285% |

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

Considerando el objetivo planteado por la presente propuesta y los indicadores financieros resultantes del análisis en detalle de la misma, se concluye que el proyecto de inversión es viable y conveniente. El objetivo general planteado de obtener un aumento del 5% de las utilidades del conjunto Sauco – La Tregua para fines del 2024 en relación a los resultados obtenidos al cierre de 2019 no se logra, ya que se alcanza un aumento del 2%. Dicho aumento resulta de todas maneras conveniente. A demás, el objetivo original se supera ampliamente para el cierre del año 2025. Teniendo en cuenta estas consideraciones se recomienda la implementación del plan estratégico sugerido por este reporte de caso. A su vez se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Existe la posibilidad de financiar este mismo proyecto de inversión con capital propio, ya sea total o parcialmente. Se sugiere analizar la conveniencia de esta alternativa.
- La estrategia de integración vertical hacia atrás implica reemplazar la compra de insumos por la producción de los mismos para lograr el autoabastecimiento. Esta estrategia persigue tanto la reducción de costos como el aseguramiento de la calidad. Teniendo en cuenta este último punto se sugiere complementar la propuesta de este reporte de caso con una encuesta de satisfacción a los clientes de Checa, tanto a los mayoristas como minoristas y consumidores finales. Esta acción dará a la organización un feedback que le permitirá realizar en el tiempo los ajustes necesarios sobre el proceso productivo para asegurar la calidad del producto final y de la experiencia del consumidor.

Bibliografía y referencias

- AFIP. (2022). Impuesto PAIS. *AFIP*. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/cuanto-se-paga.asp>
- AFIP. (2022). Régimen de devolución de percepciones RG 4815. *AFIP*. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/que-es.asp>
- Banco Mundial. (2022). Argentina: panorama general. *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Banco Mundial. (2021). Inundaciones y sequías, los riesgos climáticos que más impactan a Argentina. *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/07/01/inundaciones-y-sequias-los-riesgos-climaticos-que-mas-impactan-a-argentina>
- CACE. (2021). Estudio Anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas. *CACE*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Capacitarte Blog. (2021). Billeteras virtuales: ¿qué son y cómo utilizarlas? *Capacitarte*. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/blog/nota/billeteras-virtuales-que-son-y-como-utilizarlas>
- Digital-Business. (2016). Modelos de negocio: Google y Apple. *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/digital-business/2016/10/18/modelos-de-negocio-google-y-apple/>
- Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral, novena edición*. México: Cengage Learning.
- INDEC. (2022). Informes técnicos / Vol.6, n° 60. Condiciones de vida Vol. 6, n°4. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2021. *INDEC*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- INDEC. (2022). Proyecciones provinciales de población por sexo y edad 2010-2040. *INDEC*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf
- INDEC y Ministerio de Salud de la Nación. (2022). Coronavirus: la vacunación en la Argentina, en tiempo real. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-vacunacion-en-la-argentina-en-tiempo-real-nid02022021/#/>
- Informe del Mercado Argentino de Cervezas. (2019). *Claves*. Recuperado de <https://www.claves.com.ar/reporte/11900-informe-del-mercado-de-cervezas>

- Kotler, P.& Keller, K.L. (2012). *Dirección de Marketing, decimocuarta edición*. México: Pearson.
- Kunze, W. (2006). *Tecnología para Cerveceros y Malteros, primera edición*. VLB.
- La Voz del Interior. (2017). Integración vertical: Caso Grupo Canter. *Grupo Canter*. Recuperado de <http://www.grupocanter.com.ar/notas/integracion-vertical-caso-grupo-canter>
- Ledesma, J. (2020). Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>
- Ley 24.788. (1997). Ley Nacional de Lucha Contra el Alcoholismo. *Portal Oficial del Estado Argentino*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-42480/texto>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei.
- PreViaje. (2022). *Rubros y actividades alcanzadas*. Recuperado de <https://previaje.gob.ar/rubros-y-actividades>
- Pulso Cervecerero. (2019). Checa apuesta a la lata como nuevo formato. *Pulso Cervecerero*. Recuperado de <https://pulsocervecerero.com/checa-apuesta-a-la-lata-como-nuevo-formato/>
- Telam Digital. (2020). Arrancó en todo el país la campaña nacional de vacunación contra el coronavirus. *Telam Digital*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202012/539887-coronavirus-sputnik-vacuna-distribucion-provincias.html>
- Thompson, A. J., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. & Strickland A. J. (2012). *Administración Estratégica decimoctava edición*. México: McGraw Hill.
- Decreto 886/2021. (2021). Emergencia pública en materia ocupacional. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255071/20211224>

Anexos

Anexo I – Datos para cálculos y estimaciones: objetivo específico 1, plan de acción 1.

Rendimiento MEDIO Cebada: 4,5 tn./ha.

Tomado de INTA Informe Técnico nro. 10, Economía y sociología, EEA Pergamino, Dic. 2018.

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_pergamino_margen_bruto_del_cultivo_de_cebada_campaña_2018-2019_dic_2018.pdf

Rendimiento Trigo: 3,1 tn./ha.

Tomado de Bolsa de Comercio de Santa Fé.

Informes Especiales. Resultado Económico de la Campaña 2018/2019 de Trigo en el Centro-Norte de la Provincia de Santa Fé.

Rendimiento de granos de soja de 2da 21% superiores con cebada como antecesor respecto al trigo. Rendimiento de granos de maíz de 2da 4,7% superiores con Cebada como antecesor respecto al Trigo.

Tomado de INTA.

<https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-efecto-cultivos-invernales-en-soja-maiz-segunda.pdf>

Costos de producción por ha. cebada +8% con respecto a trigo.

Tomado de Bolsa de Cereales: Informe de Márgenes

Agrícolas. https://www.bolsadecereales.com/imagenes/estudios_economicos/2021-05/851-informemargenes-campaniafina2021-22.pdf

Relación cotización Cebada Cervecera contra Trigo: 350 contra 340 (Cebada +3%).

Tomado de Cebada Cervecera.

<https://cebadacervecera.com.ar/mercados/>

Cotización en pesos argentinos x tn. Junio 2022: Rosario, Santa Fé:

Trigo: \$43.890; Soja: \$50.510.

Tomado de Bolsa de Comercio de Rosario.

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-locales-0>

Cotización dólar a Junio 2022: \$163,5 (dólar BNA promedio compra/venta +30% impuesto país)

Anexo II – Referencias de costos: objetivo específico 2, plan de acción 2.

Arriola & La Spina (2017). Producción de malta cervecera, estudio de prefactibilidad. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/9257/arriola-la-spina-produccion-de-malta-cervecera-2017.pdf

Bugnar & Franzoni Gimenez (2019). Proyecto Maltzen: producción de malta tipo Pilsen a partir de cebada cervecera. Recuperado de: <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/3588/Producci%C3%B3n%20de%20malta%20tipo%20Pilsen%20a%20partir%20de%20cebada%20cervecera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Costo consultora RRHH: 1 sueldo del empleado a contratar + iva 21%. https://www.working360.com.ar/archivos/avisos/D284390B2F_aqui-se-vende-todo-at-al-publico---presupuesto-seleccion-de-personal_bf19.pdf

Sueldo operario industria alimenticia p/Feb.-Abr. 2023: \$697,52 x hr (x 8 hs x 7 días x 45 sem / 12 meses x 13 sueldos contemplando SAC) : <https://stia.org.ar/escala-salarial/>

Inflación anual 45% promedio desde 2017 según datos de INDEC: <https://calculadoradeinflacion.com/>

Costo m2 galpón 2022 (incluye inst. eléctrica) \$56.500: <http://www.copaipa.org.ar/costos-de-la-construccion/>

Crédito p/financiar inversión ala malteo a tasa fija anual 25% a devolver en 36 cuotas con 6 meses de gracias (premisa sist. frances) : <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-un-credito-para-inversiones-productivas>

Honorarios asesor Lic. Adm. Empresas: \$2.800 x hr (valor 2021) x 4 hs x 5 días x 4 sem x 12 meses: <https://cpcejuy.org.ar/wp-content/uploads/2021/03/Hon-Min-Anexo-II-LA.pdf>

Anexo III – Proyecciones financieras, presupuesto e indicadores.

| Ejercicio | Estado Resultados | | Proyección Resultados | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Sauco SA | \$ 374.690 | \$ 543.301 | \$ 787.786 | \$ 1.142.289 | \$ 1.656.319 | \$ 2.401.663 | \$ 3.482.412 |
| La Tregua SA | \$ 5.343.635 | \$ 7.748.271 | \$ 11.234.993 | \$ 16.290.739 | \$ 23.621.572 | \$ 34.251.279 | \$ 49.664.355 |
| TOTAL (sin aplicar propuesta) | \$ 5.718.325 | \$ 8.291.571 | \$ 12.022.778 | \$ 17.433.029 | \$ 25.277.891 | \$ 36.652.943 | \$ 53.146.767 |
| Resultado Dif. Esperado | | | | | | \$ 1.832.647 | \$ 2.657.338 |
| Objetivo General Proyecto | | | | | | \$ 38.485.590 | \$ 55.804.105 |

Proyección resultados sin aplicar propuesta

Objetivo general (G7)

*Tasa de ajuste por inflación 45% anual (promedio últimos 5 años)

| Ingresos Ventas / Resultado Prod. Agr. | Estado Resultados | | Proyección | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Sauco SA | \$ 11.888.011 | \$ 17.237.616 | \$ 24.994.543 | \$ 36.242.088 | \$ 52.551.027 | \$ 76.198.989 | \$ 110.488.534 |
| La Tregua SA (+ Ing Val. Bienes Cambio) | \$ 27.508.851 | \$ 39.887.834 | \$ 57.837.359 | \$ 83.864.171 | \$ 121.603.048 | \$ 176.324.419 | \$ 255.670.408 |
| Total Ing. Sauco + La Tregua | \$ 39.396.862 | \$ 57.125.450 | \$ 82.831.902 | \$ 120.106.258 | \$ 174.154.075 | \$ 252.523.408 | \$ 366.158.942 |
| Egresos | | | | | | | |
| Sauco SA | | | | | | | |
| Gastos de Comercialización | \$ -14.396.023 | \$ -20.874.233 | \$ -30.267.638 | \$ -43.888.076 | \$ -63.637.710 | \$ -92.274.679 | \$ -133.798.285 |
| Gastos de Administración | \$ -3.447.906 | \$ -4.999.464 | \$ -7.249.222 | \$ -10.511.372 | \$ -15.241.490 | \$ -22.100.161 | \$ -32.045.233 |
| Resultados Financieros | \$ 6.149.832 | \$ 8.917.256 | \$ 12.930.022 | \$ 18.748.532 | \$ 27.185.371 | \$ 39.418.788 | \$ 57.157.242 |
| Resultado Venta Bienes de Uso | \$ 195.323 | \$ 283.218 | \$ 410.667 | \$ 595.467 | \$ 863.427 | \$ 1.251.968 | \$ 1.815.354 |
| La Tregua SA | | | | | | | |
| Gastos de Comercialización | \$ -20.591.654 | \$ -29.857.898 | \$ -43.293.953 | \$ -62.776.231 | \$ -91.025.535 | \$ -131.987.026 | \$ -191.381.188 |
| Gastos de Administración | \$ -4.714.685 | \$ -6.836.293 | \$ -9.912.625 | \$ -14.373.307 | \$ -20.841.295 | \$ -30.219.877 | \$ -43.818.822 |
| Resultados Financieros | \$ 5.338.563 | \$ 7.740.916 | \$ 11.224.329 | \$ 16.275.277 | \$ 23.599.151 | \$ 34.218.769 | \$ 49.617.215 |
| Resultado Venta Bienes de Uso | \$ 106.351 | \$ 154.209 | \$ 223.603 | \$ 324.224 | \$ 470.125 | \$ 681.682 | \$ 988.438 |
| Sauco + La Tregua | | | | | | | |
| Gastos de Comercialización | \$ -34.987.677 | \$ -50.732.132 | \$ -73.561.591 | \$ -106.664.307 | \$ -154.663.245 | \$ -224.261.705 | \$ -325.179.472 |
| Gastos de Administración | \$ -8.162.591 | \$ -11.835.757 | \$ -17.161.848 | \$ -24.884.679 | \$ -36.082.785 | \$ -52.320.038 | \$ -75.864.054 |
| Resultados Financieros | \$ 11.488.395 | \$ 16.658.173 | \$ 24.154.350 | \$ 35.023.808 | \$ 50.784.522 | \$ 73.637.557 | \$ 106.774.457 |
| Resultado Venta Bienes de Uso | \$ 301.674 | \$ 437.427 | \$ 634.270 | \$ 919.691 | \$ 1.333.552 | \$ 1.933.650 | \$ 2.803.793 |
| Total Eg. Sauco + La Tregua | \$ -31.360.199 | \$ -45.472.289 | \$ -65.934.818 | \$ -95.605.487 | \$ -138.627.956 | \$ -201.010.536 | \$ -291.465.277 |

*Tasa de ajuste por inflación 45% anual (promedio últimos 5 años)

| Presupuesto de Costos de Aplicación de Proyecto | | | | | |
|--|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| PRESUPUESTO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Costo de Aplicación Plan de Acción 1 | \$ -9.856.035 | \$ -14.291.251 | \$ -20.722.314 | \$ -30.047.355 | \$ -43.568.664 |
| Costo de Aplicación Plan de Acción 2 | \$ 0 | \$ -31.390.770 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Costo de Aplicación Plan de Acción 3 | \$ -7.810.904 | \$ -11.325.811 | \$ -16.422.426 | \$ -23.812.517 | \$ -34.528.150 |
| Costo de Financiación de Proyecto (***) | \$ 0 | \$ -7.309.698 | \$ -14.619.396 | \$ -14.619.396 | \$ -7.309.698 |
| Costo de Asesoramiento Profesional Financiero (****) | \$ -3.897.600 | \$ -5.651.520 | \$ -8.194.704 | \$ -11.882.321 | \$ 0 |
| TOTAL | \$ 0 | \$ -58.643.239 | \$ -59.958.839 | \$ -80.361.589 | \$ -85.406.512 |

*Tasa de ajuste por inflación 45% anual (promedio últimos 5 años)

**Costos de ref. (no se incurren en el periodo)

***Crédito solicitado 01/2023 x \$30.500.000 a devolver en 36 cuotas c/6 meses de gracia. Tasa fija 25%. Sist. Frances.

****\$2.800/hr (2021) x 4 hs x 5 días x 4 semanas x 12 meses. 3 años de asesoramiento/seguimiento (2023-2025)

| Cash Flow Proyectado | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ingresos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Sauco SA | \$ 36.242.088 | \$ 52.551.028 | \$ 76.198.990 | \$ 110.488.536 | \$ 160.208.377 | \$ 232.302.146 | \$ 336.838.112 | \$ 488.415.262 | \$ 708.202.130 |
| La Tregua SA | \$ 83.864.171 | \$ 121.603.048 | \$ 176.324.420 | \$ 255.670.408 | \$ 370.722.092 | \$ 537.547.033 | \$ 779.443.199 | \$ 1.130.192.638 | \$ 1.638.779.325 |
| Sub Total | \$ 120.106.259 | \$ 174.154.076 | \$ 252.523.410 | \$ 366.158.944 | \$ 530.930.469 | \$ 769.849.179 | \$ 1.116.281.310 | \$ 1.618.607.900 | \$ 2.346.981.455 |
| Plan de Accion 1 | \$ 16.690.350 | \$ 24.201.008 | \$ 35.091.461 | \$ 50.882.618 | \$ 73.779.796 | \$ 106.980.705 | \$ 155.122.022 | \$ 224.926.932 | \$ 326.144.052 |
| Plan de Accion 2 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Plan de Accion 3 | \$ 14.742.000 | \$ 21.375.900 | \$ 30.995.055 | \$ 44.942.830 | \$ 65.167.104 | \$ 44.942.831 | \$ 65.167.105 | \$ 44.942.832 | \$ 65.167.106 |
| Financiamiento Externo | \$ 0 | \$ 30.500.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| TOTAL | \$ 120.106.259 | \$ 228.855.084 | \$ 318.609.926 | \$ 461.984.392 | \$ 669.877.369 | \$ 921.772.715 | \$ 1.336.570.437 | \$ 1.888.477.664 | \$ 2.738.292.613 |
| Egresos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| Gastos de Comercializa | \$ -106.664.307 | \$ -154.663.245 | \$ -224.261.705 | \$ -325.179.473 | \$ -471.510.236 | \$ -683.689.842 | \$ -991.350.271 | \$ -1.437.457.892 | \$ -2.084.313.944 |
| Gastos de Administraci | \$ -24.884.679 | \$ -36.082.785 | \$ -52.320.038 | \$ -75.864.055 | \$ -110.002.879 | \$ -159.504.175 | \$ -231.281.053 | \$ -335.357.527 | \$ -486.268.414 |
| Resultados Financieros | \$ 35.023.808 | \$ 50.784.522 | \$ 73.637.556 | \$ 106.774.457 | \$ 154.822.962 | \$ 224.493.295 | \$ 325.515.278 | \$ 471.997.153 | \$ 684.395.872 |
| Resultado Venta Bienes | \$ 919.691 | \$ 1.333.552 | \$ 1.933.650 | \$ 2.803.793 | \$ 4.065.500 | \$ 5.894.975 | \$ 8.547.713 | \$ 12.394.184 | \$ 17.971.567 |
| Sub Total | \$ -95.605.487 | \$ -138.627.956 | \$ -201.010.536 | \$ -291.465.278 | \$ -422.624.653 | \$ -612.805.747 | \$ -888.568.333 | \$ -1.288.424.082 | \$ -1.868.214.919 |
| Plan de Accion 1 | \$ -9.856.035 | \$ -14.291.251 | \$ -20.722.314 | \$ -30.047.355 | \$ -43.568.664 | \$ -63.174.563 | \$ -91.603.117 | \$ -132.824.519 | \$ -192.595.553 |
| Plan de Accion 2 | \$ 0 | \$ -31.390.770 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Plan de Accion 3 | \$ -7.810.904 | \$ -11.325.811 | \$ -16.422.426 | \$ -23.812.517 | \$ -34.528.150 | \$ -50.065.817 | \$ -72.595.435 | \$ -105.263.381 | \$ -152.631.903 |
| Costo de Financiacion d | \$ 0 | \$ -7.309.698 | \$ -14.619.396 | \$ -14.619.396 | \$ -7.309.698 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Costo de Asesoramiento | \$ -3.897.600 | \$ -5.651.520 | \$ -8.194.704 | \$ -11.882.321 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| TOTAL | \$ -95.605.487 | \$ -197.271.195 | \$ -260.969.376 | \$ -371.826.867 | \$ -508.031.165 | \$ -726.046.127 | \$ -1.052.766.885 | \$ -1.526.511.983 | \$ -2.213.442.375 |
| Utilidad Bruta | \$ 24.500.772 | \$ 31.583.889 | \$ 57.640.550 | \$ 90.157.525 | \$ 161.846.203 | \$ 195.726.588 | \$ 283.803.553 | \$ 361.965.681 | \$ 524.850.238 |
| Impuesto a las Ganancia | \$ -8.575.270 | \$ -11.054.361 | \$ -20.174.192 | \$ -31.555.134 | \$ -56.646.171 | \$ -68.504.306 | \$ -99.331.243 | \$ -126.687.988 | \$ -183.697.583 |
| Utilidad Neta | \$ 15.925.502 | \$ 20.529.528 | \$ 37.466.357 | \$ 58.602.391 | \$ 105.200.032 | \$ 127.222.282 | \$ 184.472.309 | \$ 235.277.693 | \$ 341.152.655 |

*Tasa de ajuste por inflación 45% anual (promedio últimos 5 años)

**Costos de ref. (no se incurren en el periodo)

***Crédito solicitado 01/2023 x \$30.500.000 a devolver en 36 cuotas o 6 meses de gracia. Tasa fija 25%. Sist. Frances.

| | |
|------------|----------------|
| Inversión | \$ 31.390.770 |
| Beneficios | \$ 120.787.524 |
| Tasa dcto. | 45% |
| VAN | 739.491 |
| TIR | 47% |
| ROI | 285% |

Crédito

| | | |
|---------------|----------------------|---------------|
| Monto Crédito | \$ 30.500.000 | ene-23 |
| Periodos | 36 | |
| Interés | 25% | |

| Cuota | Cuota | Interes | Reduccion del | Capital | Mes/Año |
|---------|--------------|-------------|---------------|---------------|---------|
| Numero: | Monto | Monto | Capital | Adeudado | Cuota |
| 1 | \$1218282.79 | \$644241.90 | \$574040.89 | \$29925959.11 | jul-23 |
| 2 | \$1218282.79 | \$632116.61 | \$586166.18 | \$29339792.93 | ago-23 |
| 3 | \$1218282.79 | \$619735.21 | \$598547.58 | \$28741245.35 | sep-23 |
| 4 | \$1218282.79 | \$607092.28 | \$611190.51 | \$28130054.84 | oct-23 |
| 5 | \$1218282.79 | \$594182.29 | \$624100.50 | \$27505954.34 | nov-23 |
| 6 | \$1218282.79 | \$580999.61 | \$637283.17 | \$26868671.16 | dic-23 |
| 7 | \$1218282.79 | \$567538.48 | \$650744.31 | \$26217926.86 | ene-24 |
| 8 | \$1218282.79 | \$553793.01 | \$664489.77 | \$25553437.08 | feb-24 |
| 9 | \$1218282.79 | \$539757.21 | \$678525.58 | \$24874911.50 | mar-24 |
| 10 | \$1218282.79 | \$525424.92 | \$692857.86 | \$24182053.63 | abr-24 |
| 11 | \$1218282.79 | \$510789.91 | \$707492.88 | \$23474560.75 | may-24 |
| 12 | \$1218282.79 | \$495845.76 | \$722437.03 | \$22752123.72 | jun-24 |
| 13 | \$1218282.79 | \$480585.95 | \$737696.84 | \$22014426.87 | jul-24 |
| 14 | \$1218282.79 | \$465003.81 | \$753278.98 | \$21261147.89 | ago-24 |
| 15 | \$1218282.79 | \$449092.53 | \$769190.26 | \$20491957.63 | sep-24 |
| 16 | \$1218282.79 | \$432845.17 | \$785437.62 | \$19706520.01 | oct-24 |
| 17 | \$1218282.79 | \$416254.62 | \$802028.17 | \$18904491.84 | nov-24 |
| 18 | \$1218282.79 | \$399313.63 | \$818969.16 | \$18085522.68 | dic-24 |
| 19 | \$1218282.79 | \$382014.80 | \$836267.99 | \$17249254.69 | ene-25 |
| 20 | \$1218282.79 | \$364350.58 | \$853932.21 | \$16395322.48 | feb-25 |
| 21 | \$1218282.79 | \$346313.23 | \$871969.55 | \$15523352.93 | mar-25 |
| 22 | \$1218282.79 | \$327894.90 | \$890387.89 | \$14632965.03 | abr-25 |
| 23 | \$1218282.79 | \$309087.51 | \$909195.28 | \$13723769.76 | may-25 |
| 24 | \$1218282.79 | \$289882.87 | \$928399.92 | \$12795369.84 | jun-25 |
| 25 | \$1218282.79 | \$270272.57 | \$948010.22 | \$11847359.61 | jul-25 |
| 26 | \$1218282.79 | \$250248.05 | \$968034.74 | \$10879324.87 | ago-25 |
| 27 | \$1218282.79 | \$229800.55 | \$988482.23 | \$9890842.64 | sep-25 |
| 28 | \$1218282.79 | \$208921.15 | \$1009361.63 | \$8881481.00 | oct-25 |
| 29 | \$1218282.79 | \$187600.73 | \$1030682.06 | \$7850798.94 | nov-25 |
| 30 | \$1218282.79 | \$165829.95 | \$1052452.83 | \$6798346.10 | dic-25 |
| 31 | \$1218282.79 | \$143599.32 | \$1074683.46 | \$5723662.64 | ene-26 |
| 32 | \$1218282.79 | \$120899.12 | \$1097383.66 | \$4626278.97 | feb-26 |
| 33 | \$1218282.79 | \$97719.43 | \$1120563.35 | \$3505715.62 | mar-26 |
| 34 | \$1218282.79 | \$74050.13 | \$1144232.66 | \$2361482.95 | abr-26 |
| 35 | \$1218282.79 | \$49880.86 | \$1168401.93 | \$1193081.02 | may-26 |
| 36 | \$1218282.10 | \$25201.07 | \$1193081.02 | \$0.00 | jun-26 |

Monto total a pagar = \$43858179.97 * Existen posibles variaciones (errores de redondeo) este calculador sólo es una referencia

Ref. Crédito: <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva>