

REORGANIZACION EMPRESARIA DE INTEGRACION AGRICOLA EN  
TIEMPOS DE ALTOS PRECIOS DE LOS COMODITIES

**Trabajo Final De Grado - Reporte de Caso**



Hugo Mateo Heinz

DNI. 41625825

VADM 17460

Licenciatura en Administración

Profesora Sofia Rinero

Córdoba, Argentina

Abril de 2022

## **Resumen**

El presente trabajo final busca desarrollar e implementar un plan estratégico para la empresa LA Tregua SA. con el fin de duplicar la producción agrícola para así aumentar un 100% la rentabilidad de la misma. El mundo está pasando por un periodo de inestabilidad económica y la guerra en Ucrania produjo un fuerte incremento en los precios de soja y maíz. Tomando la experiencia y conocimiento que ya tiene la empresa, se busca aplicar los mismos con el fin de lograr una mayor producción y rentabilidad absorbiendo costos fijos.

A partir del análisis situacional de la empresa y su respectivo diagnóstico, aprovechamos el know how de la misma para presentar una propuesta con un bajo nivel de riesgo basadas en la situación económica mundial de la actualidad.

Con esta finalidad, se pusieron en marcha acciones concretas, las cuales serán nombradas y ejecutadas en el desarrollo de este trabajo.

Palabras claves: commodity, know how, riesgo empresarial, aumento de producción, rentabilidad.

## **Abstract**

The following final work looks for the elaboration and implementation of a strategic plan for the business La Tregua SA. with the purpose of doubling the agricultural production to increase revenue a 100%. The world is going through a period of economic instability and the war in Ukraine produced a strong rise in prices for soy and corn. Taking the experience and knowledge the business already has, the idea is to apply these to achieve a larger production and increasing profits while absorbing fixed costs.

While analyzing the company's situational analysis and its respective diagnostic, it was important to take advantage of the know how to present a proposal with a low risk level based on the worldwide economic situation.

With this purpose, actions were taken into effect that will later be named and elaborated on throughout the work.

Key Words: commodity, know how, business risk, production increase, profitability.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Análisis de Situación .....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis del Macroentorno .....</b>	<b>5</b>
Político .....	5
Económico .....	7
Social.....	8
Tecnología.....	9
Ecológicas .....	10
Legal.....	10
<b>Análisis del Microentorno .....</b>	<b>11</b>
Poder de negociación de clientes.....	11
Poder de negociación de proveedores.....	12
Amenazas de nuevos competidores.....	12
Amenazas de productos sustitutos .....	12
Competencia de mercado .....	13
<b>Análisis Interno.....</b>	<b>13</b>
<b>Actividades Primarias.....</b>	<b>13</b>
Logística Interna .....	13
Operaciones.....	14
Marketing y Ventas.....	14
Servicio .....	14
<b>Actividad secundaria.....</b>	<b>14</b>
Infraestructura.....	14
Gestión de Recursos Humanos.....	15
Desarrollo de Tecnologías .....	15
Compras.....	16
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
<b>Diagnostico .....</b>	<b>18</b>
<b>Conclusión Diagnostica .....</b>	<b>18</b>
<b>Plan de Implementación .....</b>	<b>20</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>20</b>
Objetivos Especificos .....	20
<b>Medición de la Propuesta.....</b>	<b>22</b>
<b>Acciones específicas.....</b>	<b>22</b>
Ilustración 1 – Plan de Accion.....	23
Ilustración 2 - Diagrama de Gantt .....	24
<b>Análisis Financiero .....</b>	<b>24</b>
Ilustración 3 - Presupuesto y Análisis financiero.....	26
Ilustración 4 – Calculo de ROI.....	27

<b>Cálculo de VAN y TIR</b> .....	<b>27</b>
Ilustración 5 - Flujo de Caja La Tregua.....	28
<b><i>Conclusiones y Recomendaciones</i></b> .....	<b>29</b>
<b><i>Bibliografía</i></b> .....	<b>31</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>34</b>
Anexo 1 .....	34
Anexo 2 .....	35

## Introducción

En el presente trabajo se analizará la empresa Grupo Meta, específicamente profundizando en la unidad de negocio La Tregua que consta de tres áreas productivas: El Tambo, la agricultura y la ganadería (Feedlot). Dicha organización nace en el 2019, fundada por 3 socios hermanos Paula, Jose y Juan Cruz Fernandez. Con todo el esfuerzo y sus convicciones bien definidas, este equipo unido ha logrado juntar todo lo que les apasiona individualmente bajo un mismo nombre. Esto muestra una imagen de un sólido y consistente grupo familiar empresarial frente al público, la comunidad y todos los clientes en general.

En la actualidad, las 4 unidades de negocios presentes son Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A., Brewing S.A. y La Tregua S.A. con los que se dedican a abordar la producción, comercialización y distribución de ellos.

La administración del grupo Meta se radica en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Aquí se manejan todas las actividades que caen bajo la gestión de las unidades de negocio como la económica, legal, contable, comercial, etc.

Todas las unidades de negocio tienen en relación con sus competidores una buena imagen en la localidad que se ubican cada uno de ellos, también contando con una base de clientes ya establecidos y un trato agradable con los proveedores.

Los fundadores tienen como objetivo de empresa ser un grupo con diferentes unidades de negocio y distintos rubros, administrando y gestionando los equipos de la manera más eficiente posible buscando los puntos de sinergia entre los mismos.

La empresa tiene bien definido sus objetivos redactados claramente en su 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”

(Grupo Meta, 2022).

Esto muestra que la empresa tiene un enfoque importante en el ambiente del trabajo y el equipo que forma parte del negocio para llegar a brindar una variedad de servicios de distintos rubros.

En el organigrama de la compañía hay tres procesos productivos diferentes que cada uno tiene un producto/servicio distinto aun manteniéndolos dentro del mismo rubro agrícola/ganadero.

Esto es un punto muy importante de destacar ya que, esta estructura le da la posibilidad de poner más énfasis en determinada unidad de negocio que en otra de acuerdo con la realidad del mercado y las condiciones de rentabilidad / precio producto de cada una de ellas. Ej. Si el precio del maíz está muy bajo y el precio de la hacienda está muy alto, puede desarrollar con más fuerza el feedlot usando alimentos “barato” (maíz producido en los campos que se arriendan) y convertirlo en quilos de carne “caros” para vender a frigorífico.

Por otro lado, los granos son considerados un “commodity” internacional y su precio está fijado por variables muchas veces externas que están fuera del control de cada país como sequías, caída de stock mundiales, guerras, etc.

Un claro ejemplo de estas circunstancias es lo que está pasando en estos momentos con los precios de los commodity's en función de la guerra en Ucrania. Este país es de los principales productores mundiales de cereales (1ero de girasol, 5to de trigo y 4to de maíz). La guerra limito los procesos productivos de dichos granos y por lo tanto los precios de estos tuvieron una subida muy pronunciada a nivel mundial produciendo una inflación de alimentos en casi todo el mundo en el último año.

Esta circunstancia pone a la Argentina y al resto de los países, no solo productores sino importadores a analizar medidas tendientes a frenar el proceso inflacionario que esto genera.

En cuanto a la visión del negocio:

“Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2022).

Se basa en buscar la fidelización con los clientes y proveedores y a la vez lograr un crecimiento consistente de la empresa. Todo esto se refleja en los valores que tiene la empresa sobre el positivismo, respeto, confianza y compromiso.

La empresa encuentra problemas en los dos frentes productivos de esta unidad de negocio. Por el lado del Tambo, se encuentra con un aumento de los costos de producción derivado de la suba de salarios, costos de tarifas eléctricas y costos de insumos, mientras el precio de venta está dentro del listado de precios máximos (o precios cuidados) que es una política del gobierno para

tratar de mantener el poder adquisitivo de la población de bajos ingresos para productos esenciales de la canasta familiar, afectando la rentabilidad de la industria láctea.

En la agricultura se conjugan varios factores. Por un lado, el desdoblamiento cambiario, que hace que las ventas de la industria sean a dólar oficial (alrededor de los 100 pesos hoy día) y muchos de nuestros insumos o costos se ajustan al dólar libre (alrededor de los 200). Por otro lado, el gobierno implementó una política de retención a las exportaciones de granos, entre el 30-35% según el producto, afectando seriamente la rentabilidad del negocio. Por último, en un intento de frenar los precios del pan y de la carne considerados como elementos básicos de la canasta familiar el gobierno recurre periódicamente al cierre de las exportaciones de trigo y carne, produciendo un gran impacto en los precios del mismo.

El modelo de negocio consiste en tener 3 unidades de negocio (agricultura, tambo, feedlot) dentro de un mismo sector agrícola/ganadero. La estrategia inicial fue hacer una integración horizontal intensiva, buscando una penetración en varios mercados con productos distintos bajo el mismo nombre. Esto se puede basar en la diversificación por producto y mercado” 13\* (Formento1, S., & Cetràngolo2, H. 2001).

Tomando este antecedente teórico que se presenta en el informe de *Nueva Generación de Cooperativas Agrarias*, se puede ver una relación entre el concepto teórico de integración horizontal y la ejecución práctica definida en la estrategia comercial de La Tregua.

En cuanto a la estrategia corporativa, vemos claramente que se trata de una estrategia de crecimiento con nuevos rubros a través de la diversificación. Esto le permite lograr cierta sinergia entre los mismos y fundamentalmente al ser un mercado tan influenciado por variables económicas y políticas (como se verá más adelante en el modelo PESTEL), le permite desarrollar políticas independientes y reforzar o disminuir la exposición en alguna de ellas si la realidad del mercado así lo indica. Ej: Convertir grano en carne \*14 (contexto ganadero, 2022), lo que significa que si el precio de la hacienda sube y el del maíz se mantiene estable comienza a ser conveniente convertir grano en carne y alimentar los animales con maíz para que aumenten de peso y después vender esos quilos de carne más caros.

Esta estrategia le permite a la empresa maximizar sus ingresos provenientes de distintas unidades de negocio y por otro lado minimizar su riesgo ya que siempre puede aumentar o

disminuir la participación en cualquiera de ellos de acuerdo con la rentabilidad estacional que cada uno tenga al momento de la toma de decisión.

Para corroborar que la estrategia anteriormente citada es viable y correcta se consultó al Ingeniero Agrónomo Sergio Arzubi, productor agrícola ganadero con más de 40 años de experiencia en la materia y que está vinculado con la empresa El Norte Cordobés SRL y confirmamos los siguientes datos:

El Norte Cordobés es una gran empresa dentro de un grupo mayor llamado LMR que se encuentra muy diversificado en el rubro. Poseen campos propios y también arriendan a terceros. En la actualidad siembran unas 30,000 hectáreas y hacen toda la administración de las mismas (siembra, fumigación, control y cosecha) con maquinaria propia. También desarrollan ganadería y venden agroquímicos. La casa central está ubicada en Jesús María en un edificio propio, donde se encuentra centrada toda la administración del grupo. Para el 2022 están buscando mantener las hectáreas arrendadas y agregar más a su producción ya que así disminuyen la incidencia de los costos fijos y mantienen operativa la capacidad logística que tiene disponible (misma estrategia definida para La Tregua).

En la trayectoria de la empresa, hubo puntos críticos donde sobresalieron las capacidades de gestión del grupo Meta. Uno de ellos fue la adquisición del fondo de comercio La Jirafa (restaurante en la ciudad de Bariloche) donde se pudo recuperar y mejorar la imagen de la misma que venía descuidada por la gestión anterior.

Otro evento relevante fue la apertura de la fábrica de cervezas checa y toda la gestión de mejoramiento en el proceso productivo que fue iniciada y controlada por el grupo. Adicionalmente, en dicho emprendimiento se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas para lograr su certificación y mejorar los procesos productivos de acuerdo con las mismas.

## **Análisis de Situación**

Tal como lo sintetiza el dossier de informe de coyuntura del departamento de administración de la universidad nacional de Quilmes, los efectos de la pandemia en la economía argentina se ven reflejadas en distintas áreas económicas.

“Impacto a los trabajadores, La tasa de desocupación alcanzo el 10,4% solo en el 1er trimestre de 2020. La actividad turística cayo a niveles mínimos nunca con anterioridad, muchas empresas dejaron de producir y comercializar sus productos” 1\*: (Natalia Juarez, 2020).

Esto forma parte de las caídas en ventas que se ocasionaron en el año 2020, tomando como factor principal la pandemia y la cuarentena como medidas para proteger la salud de la población ante tremendo flagelo mundial.

### *Análisis del Macroentorno*

#### *Político*

En el plano internacional, Argentina ratifico un nuevo programa en el mes de marzo 2022 con el FMI por \$45.000 millones de dólares. El préstamo servirá para reestructurar lo recibido en 2018 durante el gobierno anterior ya que Argentina no podía cumplir con sus vencimientos establecidos cuando se otorgó el préstamo. Podemos ampliar esta información en el siguiente informe:

“El Senado de Argentina aprobó el jueves (17.03.2022) un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares, con el que conjura el fantasma del default e intentará frenar la desbocada inflación de más de 50% anual”

2\* («Argentina ratifica nuevo programa con FMI por USD 45.000 millones», 2022).

Bajo este nuevo acuerdo, Argentina se comprometió a alcanzar el equilibrio fiscal en el 2024, bajar la inflación y reducir los subsidios a la energía (en el 2021 alcanzaron a los 11.000 millones de dólares, equivalentes del 2,3% PBI). Este acuerdo puede significar que para cumplir con las metas

fiscales que se comprometió, el gobierno tenga que recurrir a incrementar las retenciones a las exportaciones agrícolas.

En Argentina las reglas políticas o intervenciones estatales cambian constantemente (retenciones a la exportación de granos, limitaciones de exportación de carne, etc.) y afectan directamente la producción y rentabilidad del negocio, la intervención del gobierno en el negocio agrícola/ganadero actualmente es muy alta y afecta directamente la rentabilidad del mismo.

“En marzo el gobierno decretó nuevos cambios: el porcentaje de retención para los granos de trigo y maíz se quedó en 12%, para el girasol bajó al 5% y para la soja aumentó al 33%”

3\*: (Martín Slipczuk, octubre 2020).

Por otro lado, las políticas tendientes a fijar precios máximos para productos básicos como la leche y el pan o la restricción de venta al mercado internacional de la carne, influyen directamente en la rentabilidad de la producción y requieren de una dedicación y especialización permanente para mantener la rentabilidad de la empresa.

“El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, a través de la Secretaría de Comercio Interior, renovó el acuerdo de cortes a precios accesibles con la cadena de producción y comercialización de la carne, con más cortes disponibles, el doble de días de oferta, más lugares de venta y prácticamente sin suba de precios” 4\*:

(Acuerdo de carne, 2021).

Con el objetivo de contener el precio de algunos productos de la canasta familiar (leche, pan, carne) el gobierno impuso determinadas restricciones vía retenciones a la exportación de granos, dólar oficial para la liquidación de granos y cierre de exportaciones de determinados cortes de hacienda.

"Restricciones cuantitativas a la exportación: las restricciones para exportar generan un exceso de oferta de materia prima en el mercado interno que reduce el precio al productor”

5\*: (Purciariello, A., & Fusco, M. 2017).

Dichas medidas producen un deterioro en la rentabilidad del negocio, pero por otro lado le quitan previsibilidad al mismo con lo cual es muy difícil tomar decisiones de inversión a futuro, compra de tecnología y proyectos de ampliación de cada unidad de negocio.

Hoy la realidad del mercado obliga a estar muy atento a los cambios diarios del mismo y actuar con mucha cautela hasta tener un horizonte más cierto de precio/rentabilidad.

### *Económico*

La situación económica del país es muy delicada con una tasa de inflación del 53% en 2019, 42 % en 2020, 50% en 2021 y todo indica que en 2020 la tasa estará cercana al 60%. Obviamente estos valores afectan muchísimo al consumo del producto ya que los clientes cada vez tienen menos poder adquisitivo. Además, la crisis también trajo un aumento en el desempleo con su consiguiente caída en el nivel de consumo. El gobierno tratando de frenar los efectos de la pandemia, como muchos países en el mundo, intervino incrementando los subsidios lo cual minimizó los efectos de la pandemia, pero posteriormente se vio reflejado en un aumento de inflación a consecuencia de la gran emisión monetaria.

“La caída en las exportaciones afectó a todos los rubros, si bien las motivaciones fueron distintas. En el caso del sector agropecuario, incidieron los menores incentivos a la exportación y las restricciones, “6\*:( Lic. Víctor A. Beker, 2021)

El incremento del dólar ha creado una inestabilidad económica muy grave en la Argentina, poniendo en duda si se podrá cumplir el acuerdo hecho con el FMI. En la actualidad, hay un importe muy grande del gasto público que cubre el gobierno a través de la emisión de billetes con lo cual influye en la inflación que vemos. Con esta inflación, se ha generado una tensión económica perjudicando a los inversores financieros que forman gran parte de la economía argentina.

“Mientras el dólar blue llegó \$ 203, un peso más que ayer, el MEP, la variante a la que se accede a través de la bolsa subió 1,9% este viernes y terminó en \$ 208,1” 7\* (Quiroga A., 2022).

La situación económica mundial: Tal lo expresado anteriormente, la guerra Rusia Ucrania ha producido un alza en los precios internacionales de los commodity, alza en el precio de los insumos y falta de financiamiento de los mismos. No solo Ucrania es uno de los principales productores mundiales de granos, sino que también Rusia es uno de los mayores productores mundiales de petróleo, carbón, gas y fertilizantes.

### *Social*

En Argentina, actualmente se producen innumerables manifestaciones de distintos sectores sociales. En los últimos dos años, hubo protestas contra la prolongación de la cuarentena, las restricciones nocturnas, el proyecto de reforma Judicial, las retenciones al campo, etc. Todo esto influye en la actitud de la sociedad, cuestionando al gobierno actual y su gestión fundamentalmente en el plano económico. Otro factor importante por lo cual la sociedad lucha contra el gobierno es porque está en una crisis económica que afecta el estilo de vida de los argentinos. Se hace referencia a los asados de fin de semana (precio de carne), viajes al exterior (devaluación de moneda y dificultades con las aerolíneas), consumo de productos de alta calidad (quesos), etc. Todo esto hace un impacto en el pensamiento del argentino juvenil, preguntándose si es que ven un futuro en su país. En el siguiente informe se muestra un estudio social, realizado por la universidad Argentina de la Empresa, preguntando a 1179 personas de Buenos Aires si se irían del país.

“La muestra elegida -nivel socioeconómico alto y promedio 32 años- dio una respuesta clara: 3 de cada 4 consideró la opción de emigrar” 8\* (Anónimo, 2020).

Como prueba de la caída de consumo en la carne, la investigación de *How to cook recipes*, informa que Argentina tiene la tasa de consumo de carne de res más alta del mundo. El mismo indica que los argentinos consumen 55,440 kg por año, un 32% más que Brasil que ocupa el segundo lugar con 37,47 kg. Algo parecido ocurre con la leche que es parte elemental del consumo de la población y sus precios tienen una alta influencia en las políticas sociales para cuidar y disminuir los niveles de pobreza y asistencia social en niveles medios y bajos de la sociedad 9\* (foodnewslatam.com , 2021).

### *Tecnología*

Este es un rubro que tiene particular importancia, ya que Argentina está catalogado como uno de los países más avanzados en tecnología agrícola /ganadera del mundo. En el rubro agricultura hay un fuerte desarrollo en tecnología satelital, manejo de fertilizantes, siembra directa, riego por aspersión, agricultura de precisión, etc. Un ejemplo que fue nombrada anteriormente es el uso de la plataforma digital Field View de Bayer. donde le permite al productor vía satelital controlar tiempo y calidad de siembra como así también humedad de los lotes, cantidad de semilla por hectárea, etc. Se puede ver en detalle esta plataforma en un video que se encuentra en el Anexo. Existen también otras empresas que hacen mapeo satelital y estrategias de siembre tales como RAVIT - Red Agropecuaria de Vigilancia Tecnológica. 17\* (Ravitagro, 2022). Otro negocio es Orbely que se utiliza como una herramienta de diagnóstico para muestreo de suelos. 18\* (Orbely, 2022), y por último, Xarvio que lo ofrece la empresa BASF, que se basa en agricultura digital compartiendo similitudes con la plataforma de BAYER. 10\* (Nardon, G., 2020)

En cuanto a la ganadería, las cabañas argentinas tienen un muy alto nivel de calidad, con mejoramiento genético vía inseminación artificial, transferencia embrionaria y exportación de semen y animales a países vecinos. Así también, como un gran importador de semen de Australia y otros Países de toros de gran calidad

Por último, el tambo también ha tenido un alto impacto tecnológico con equipamiento de última generación tanto en extracción como en mantenimiento, frío y limpieza de los animales. Para hacer un análisis REAL con antecedente y referencias de un tambo de argentina, localizado en San Basilio, Córdoba. La entrevista fue realizada con Javier Alberto de Serafino, un productor de leche que tiene tambo propio y también alquila otros 2 Tambos. Es médico veterinario recibido de la universidad de Rio Cuarto con experiencia en gestión de Tambo y ganadería de hace 30 años. También hace de consultoría a otros Tambos de la zona.

“Las que más se han usado son la incorporación de retirados automáticas de pezonera con caudalímetros, ... los ventiladores aspersores... con pulverización de agua .... Y el más avanzado son los robots que ordeñan ...” 11\* (Entrevista Javier Alberto de Serafino, 2022).

Estos puntos que hace referencia el entrevistado son las tecnologías de último momento en la industria de tambos. Todos con lo cual influyen en el incremento de rendimiento. El resto de la entrevista se encuentra en el enlace con acceso a un Google drive.

### *Ecológicas*

Este punto es de vital importancia en esta industria, no solo por los cambios que se pueden hacer para mejorarlo ecológicamente (aprobar ISO y BPM), sino porque en alguna medida existe una gran discusión de los efectos que pueden producir los agroquímicos y las fumigaciones, no solo en la genética de los productos que después consumiremos sino el efecto que puede tener su aplicación en lugares cercanos a centros urbanos. Por tal motivo hay que estar muy atentos a dichos efectos y cuidar su aplicación y evaluar mejoras en el mismo. El uso excesivo e ineficiente de los mismos es el principal factor de los daños a la ecología y a la salud de las personas que está produciendo el uso de los fertilizantes y las fumigaciones. Las ventas mundiales de plaguicidas y fertilizantes siguen creciendo a un ritmo del 4 % anual y se espera que lleguen a 309,00 millones de dólares para 2025. A pesar de que se ha avanzado mucho en convenios internacionales sobre el uso de estos productos, todavía hay mucho por resolver y avanzar en la materia. Como bien lo detalla este informe de la ONU en su programa para el medio ambiente 19\* (ONU, 50 años 2022).

Por otro lado, la ganadería también tiene mucha incidencia en el tema ecológico, ya que generan gases de efecto invernadero que contribuye al calentamiento global. Según un informe de la ONU 20\* (Noticias ONU, 2016) La ganadería produce un 18 % más de gases de efecto invernadero que toda la industria del transporte, medido en su equivalente en dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>)

### *Legal*

En la situación legal de la industria láctea, hay una falta de formalización de contratos con los compradores de leche ya que no están obligados a mantener un acuerdo a largo plazo con el proveedor. Por otro lado, si hay un contrato que premia o penaliza de acuerdo a la calidad de la leche según la tecnología que utilizemos: Piso de hormigón, pezoneras mecánicas, cámaras de frío, etc.

En cuanto a los alquileres del campo, se analizará si los contratos son a precio fijo o porcentaje de ganancia, cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas en relación riesgo/rentabilidad. Si hay un contrato a precio fijo puede suceder que se obtenga una mayor rentabilidad por hectárea si la

cosecha fue muy buena, o tener un costo muy alto si fue un mal año climático. Si en cambio el contrato es a porcentaje se puede llegar a obtener una menor rentabilidad por hectárea si es un buen año, pero disminuir el riesgo si el año es malo ya que solo se paga sobre la utilidad por encima de los costos

También hay que tener en cuenta los contratos de locación de servicios: Fumigación, siembra, cosecha, etc. que son parte vital del desarrollo de la actividad ya que solo los campos muy grandes (5.000 has o más) pueden justificar tener maquinaria propia para siembra y cosecha, por lo que generalmente estos servicios se contratan a terceros

Ya que la estrategia que se sugiere hacia el futuro es el alquiler de más campos, se debe analizar la posibilidad de arrendar campos a largo plazo con contratos a 3 o 5 años para garantizar el desarrollo de los mismos en el mediano plazo.

Por último, desde el punto de vista de los contratos laborales con los empleados hay que tener la precaución de mantener todo actualizado para las ART del personal

#### *Análisis del Microentorno*

A continuación, se desarrollarán las variables analizadas en el microentorno desde la herramienta de cinco fuerzas de Porter.

#### *Poder de negociación de clientes*

En el sector de agricultura, los clientes que se encuentran son empresas grandes como AGD (Aceitera general Deheza), ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas), Servicios agropecuarios SRL, Agro empresa Colon, etc. La negociación que se hace con el cliente generalmente es poca ya que el poder que tienen es limitado. El precio de venta de grano esta establecido por la pizarra Rosario y los precios de flete y comisión están iguales o muy similares entre todos. Se busca en general una comisión del 1.5% de la venta y el pago tiene que ser realizado a 7 días (salvo las comisiones). Hay algunos que tienen más oportunidad de negociación si por ejemplo compran en grandes cantidades se puede reducir el porcentaje de comisión o en el caso de AGD, pueden ofrecer un costo de flete más bajo ya que tienen la posibilidad de utilizar ferrocarril.

### *Poder de negociación de proveedores*

En cuanto a la agricultura los principales proveedores van a ser la compra de semillas, agroquímicos y posteriormente contratar los servicios de siembra, fumigación y cosecha. El proveedor de estos servicios muchas veces tiene un gran poder de negociación ya que siempre se los necesita en un momento específico, Ej.: cuando llovió para sembrar, o cuando hay insectos para fumigar, o cuando el cultivo está listo para la cosecha. Por tal motivo en ese momento no hay mucho tiempo de espera y hay que tomar la decisión en el momento y necesitamos del servicio inmediatamente. Esto le da al proveedor cierto margen de fortaleza a la hora de negociar precio, y muchas veces el tener una relación estable con ellos garantiza el servicio. Esta relación con los proveedores la empresa necesita mantenerlas estable para aprovechar las ventajas de financiación, provisión y precio de cada uno de ellos que permite en cada temporada obtener el mejor beneficio logrando una relación a largo plazo conveniente para ambas partes.

### *Amenazas de nuevos competidores*

En cuanto a la agricultura, la amenaza de nuevos competidores es muy alta sobre todo en momentos como los actuales de altos precios de los granos que están ajustados por el valor del dólar. Seguramente será un desafío enfrentarse con nuevos interesados o fondos de inversión para alquilar más campos que haga subir el precio de alquiler de los mismos. Esto va a repercutir en el precio que la empresa tenga que abonar por el alquiler de los mismos. La relación entre precio y competencia es directa en este rubro. Mientras más alto el precio de los commodity's agropecuarias más alta será la competencia para alquilar campos, en contrapartida mientras más bajo el precio de los granos más bajo será el interés en los mismos.

### *Amenazas de productos sustitutos*

En el rubro agricultura no se vislumbra nuevos productos sustitutos ya que los granos y cereales siempre serán usado como alimento y el mercado tanto nacional como internacional los seguirá consumiendo para consumo interno y producción de productos terminados Ej.: aceite, pan, alimento para animales, etc. Donde sí hay una creciente posibilidad de productos sustitutos es en el consumo de carne, y es por ese motivo que la estrategia es dirigirse más a la agricultura.

### *Competencia de mercado*

En el sector agrícola la competencia es muy alta para el arrendamiento de campos. Existen todos los propietarios de campos que aparte de sus hectáreas propias quieren trabajar más campos para aprovechar su estructura, más la amenaza como mencionáramos anteriormente de nuevos interesados. Cabe recordar que al no ser necesaria una inversión muy elevada para entrar al negocio (como montar una fábrica, o un restaurante, etc.) solo con tener el know how y la posibilidad de pagar un alquiler puedo alquilar más campo y por ese motivo es que el mercado es híper competitivo. Nuevamente al ser una empresa reconocida en la zona le da un margen de ventaja respecto al resto de la competencia, factor este que facilita la estrategia de incrementar la cantidad de hectáreas a trabajar.

Vale la pena también analizar la competencia en el mercado lácteo que es otro de los negocios que posee la empresa y que tiene que preservar. Existen múltiples competidores en la zona instalados desde hace muchos años con los que hay que diferenciarse. La competitividad entre tambos está dada por calidad y cantidad de leche que se produce. Los alimentos lácteos se califican en base a:

“Art. 555 bis:1. La materia grasa de los productos lácteos y/o la materia grasa de la base láctea de los productos lácteos de origen bovino con agregados, deberá responder a los siguientes requisitos:” 12\* (Guardado, C.A., 1998).

Por lo que el desafío entre la competencia del mercado es fomentar la mejora de calidad del producto implementando tecnología, métodos y procesos modernos.

### *Análisis Interno*

El análisis Interno de la empresa se hace utilizando la herramienta de análisis estratégico conocido como *La Cadena de Valor* que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la misma.

### *Actividades Primarias*

#### *Logística Interna*

Al analizar las actividades primarias en la compañía, el almacenamiento de producción se encuentra depositados en las cámaras refrigeradas que se encuentran en el tambo. En cuanto a la agricultura, la producción de acuerdo con la circunstancia tiene 3 destinos inmediatos, o se guardan

en silos propios, o se guarda en silo bolsa o se transporta en momento de cosecharlas y se entrega a puerto o a la empresa que se lo haya vendido. La parte que se destina para el feedlot y que necesita fibra para el alimento, se cosecha con maíz verde y se guarda en silo bolsa donde ocurre el proceso de fermentación anaerobia hasta que se lo consume el feedlot.

### *Operaciones*

Las operaciones principales que desarrolla la empresa son la agropecuaria, que consiste en la producción de maíz, trigo y soja, ganadería feedlot, y por último la operación primaria y más importante de la empresa es el tambo, donde se encuentra la producción de leche.

Logística Externa: La logística externa de la empresa se maneja por el cliente quien recoge la producción en camiones refrigerados y los lleva directo a la planta Cremac (quien nos compra el 100% de la mercadería producida). En cuanto a los granos producidos, también el cliente es el encargado de gestionar el traslado con camiones que pueden ser propios o alquilados.

### *Marketing y Ventas*

El sector de marketing y comercio en la empresa se maneja por la sub-encargada Paula y Juan cruz. Ellos también se encargan de gestionar el mismo departamento en las otras unidades de negocio. Tienen buen trato con sus clientes ya que están establecidos como una empresa reconocida en su zona.

### *Servicio*

Con la información que tenemos sobre la empresa, no se verifica ningún tipo de sector de pos-venta, aunque hay un técnico que mide la satisfacción del cliente, pero no gestiona un servicio al cliente si tiene algún problema. Esto podría ser un departamento que podría agregar el Grupo Meta en su organigrama que funcione para todas las unidades de negocio, no solo la analizada.

### *Actividad secundaria*

#### *Infraestructura*

La empresa La Tregua está radicada en la zona de Sacanta, el Arañado, donde posee 900 hectáreas alquiladas no propias. Aquí también se encuentran las producciones del Tambo y la ganadería que están manejadas por 15 personas que trabajan en forma permanente para la empresa. En él mismo lugar se encuentran los recursos materiales como las viviendas para los empleados, las maquinarias agrícolas y los equipamientos de tambo, como las maquinas ordeñadoras y enfriadores de leche.

En cuanto a sus oficinas administrativas, se centraliza todo desde el grupo Meta que se encuentran en Sacanta. Aquí se formalizan todas las actividades (financieras, legales, marketing, etc.) no solo de La Tregua sino de todas las otras unidades de negocio. Dichas oficinas cuentan con los elementos necesarios como PC, impresoras, internet, programas administrativos y mobiliario para poder desarrollar dichas actividades

En referencia a la estructura organizacional de La Tregua, se destaca la función de Jose responsable de manejar la empresa. Luego el manejo de esta se divide en tres sectores: la administración, la comercialización y la producción. Solo el proceso de producción se realiza en el campo, el resto de las actividades se ejercen en la oficina de grupo meta. Dentro la parte productiva se encuentran tres unidades de producción: el tambo, el feedlot y la agricultura. Los dos primeros tienen como subresponsable a Diego con ayuda del veterinario y Alexis es el subresponsable de la agricultura.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

La empresa La Tregua tiene actualmente 15 personas fijas en su staff todas viviendo en Sacanta. Del análisis del organigrama general de grupo meta, observamos que no existe un departamento de Recursos Humanos. Si el mismo no existiera, sería de vital importancia crearlo y definir un responsable ya que la cantidad de empleados que posee el grupo, la complejidad de sus funciones y la optimización de las mismas que seguramente se podrían conseguir con un trabajo conjunto centralizados en el área de RH justificara su instrumentación.

#### *Desarrollo de Tecnologías*

Al no tener suficiente información del desarrollo de tecnología, fundamentalmente en el tambo, se evalúan algunos consejos para implementar con el objetivo de aumentar la calidad y rendimiento de la producción. Cuando se hace referencia a la tecnología productiva del negocio, hay tres puntos críticos a analizar:

En primer lugar, en el tambo existen nuevos modelos de tecnología (ventiladores con aspersores de agua, ordenadores robóticos, pezonera con caudalímetro, etc.). Varios de ellos requieren mucha inversión, pero tienen un rendimiento mucho más productivo que los métodos clásicos de ordenamiento. Por otro lado, en la ganadería se puede hacer un estudio en la genética y ver la posibilidad de incorporar una mejora a través de los genes (inseminación artificial, transferencia embrionaria, etc.). Finalmente, en los últimos años sé a mejorado mucho la

tecnología agropecuaria utilizando ejemplos como los satélites, fertilización, software para cosecha, etc.

### *Compras*

La Tregua compra sus insumos de proveedores que lleva muchos años con muy buena relación comercial tales como semillas, fertilizantes y maquinaria. Por otro lado, en la ganadería que consta del feedlot y el tambo, los productos que se consumen son medicamentos, alimentos (especifica en caso de que no se le puede dar la alimento que es de producción propia) y servicio veterinario por lo cual la empresa tiene su proveedor habitual de los mismos.

## Marco Teórico

A continuación, el marco teórico pretende analizar los conceptos más relevantes de la empresa, es decir, de la temática central de este reporte de caso. Primeramente, se definirá lo que es la integración horizontal y la estrategia de crecimiento que se basaran en los conceptos de los siguientes autores.

Cuando hacemos enfoque a la estrategia de integración horizontal, podemos tomar como referente el concepto de Hill y Jones “es el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria, o fusionarse con él, en un esfuerzo para lograr las ventajas competitivas generadas por la escala y la esfera de acción más grandes” (Hill y Jones, 1989). La integración que vemos en el grupo aprovecha *adelgazar la estructura de costos* gracias a la centralización de los trabajos administrativos, contables y de marketing. También tiene en cuenta la creciente diferenciación *de producto* ya que, dentro de La Tregua, se ofrecen distintos servicios y productos en el rubro agropecuario.

En el libro de Hitt, Hoskinson y Duane Ireland (2001), resaltan la importancia que tiene la adquisición horizontal en cuanto a las características similares que deberían tener las empresas adquiridas en sus estrategias, estilos administrativos y patrones de las asignaciones de recursos. Mas allá, el autor Charles W.L. HILL(2009) señala que es más fácil para los administradores estratégicos quedarse en la misma industria ya que se olviden de ver el *bosque* (cambiar la naturaleza de la industria que resulta en oportunidades de nuevos productos/mercados) por ver solo los *árboles* (enfocarse solo en como posicionar sus productos actuales).

Como desarrolla el autor Sains de Vicuña Ancin (2012), las empresas tienen opciones estratégicas de crecimiento. Por un lado, se puede hacer un crecimiento externo, siguiendo el Desarrollo de alianzas, *joint ventures* o integraciones de unidades dentro del mismo sector. Por otro lado, se puede tomar un crecimiento interno, implementando nuevos productos, potenciando el negocio actual, nuevas plantas de producción, que fomenta el desenvolvimiento y mejoramiento de la empresa. Esta es la estrategia que desarrollaremos en el reporte de caso.

## **Diagnostico**

En función de todo lo desarrollado anteriormente se concluye que la empresa está en un muy buen sector ya que los precios internacionales de los commodity's están en un valor alto históricamente y las perspectivas son que los mismos se mantengan en el futuro.

Por otro lado, como parte de las ventas están sujetas al valor dólar, cualquier recuperación en el futuro del precio del mismo vía liberación o unificación cambiaria podría significar una mejora sustancial en los ingresos.

En cuanto al micro, según los balances y la información adjunta, la empresa está muy sólida económicamente y muy reconocida comercialmente en la zona. Esta situación ayuda al crecimiento de la misma y a la posibilidad de obtener financiación de proveedores en caso de necesitarlo.

En cuanto a las debilidades que encontramos dentro del negocio, hay una falta de desarrollo tecnológico con lo cual trae una oportunidad importante que se puede incorporar. También, tenemos amenazas de nuevos competidores ya que, por la situación de la guerra, muchos campos agrícolas o competidores similares quieren aprovechar y alquilar más campo. Esto ha causado un incremento en el precio de alquiler, por lo cual se debe buscar negociar con el arrendador y establecer un numero razonable que no afecte mucho a la rentabilidad.

### *Conclusión Diagnostica*

Considerando todo lo analizado anteriormente, debiéramos mantener la integración horizontal utilizando todas las ventajas para hacer sinergia entre los distintos rubros. Revisar los costos administrativos de la empresa, ya que según el organigrama creemos que podrían reducirse algunos empleados redistribuyendo sus funciones, tarea que sugerimos implementar a través de la creación y desarrollo del departamento de recursos humanos que en este momento no existe en la empresa.

Invertir todo lo posible en tecnología para el campo agrícola ya que hay mucho que se puede desarrollar e incorporar para lograr tener un aumento en los quintales por hectárea. El gran avance tecnológico en el rubro agropecuario hace imprescindible estar al día con los mimos para mejorar calidad y cantidad de producción, elementos estos que seguramente afianzaran nuestra relación con nuestros clientes y proveedores.

Por último, en cuanto a la estrategia futura y considerando que los precios de los commodity's seguirán altos al menos mientras dure este conflicto mundial, debiera tratar de arrendar más hectáreas ya que posee la estructura y "know how" necesaria para hacerlo. Al analizar en detalle esta estrategia se debe definir varios objetivos:

- Si son hectáreas agrícolas o ganaderas: Por el aumento del precio de los cereales y oleaginosas debido al contexto externo, lo más razonable es hacer hectáreas agrícolas asumiendo un año climático razonablemente bueno como pronostica ser el 2022 \* 15 (con un 65% de probabilidades de niña para 2022 y 50 % de año neutro para, 2023)
- Que sembrar: La mejor opción sería sembrar soja/maíz, que tienen en estos momentos un alto precio internacional, y por otro lado siempre permite que si entre el momento de la siembra y el de la cosecha, el precio del mismo bajara sustancialmente, o el de la hacienda subiera con firmeza, la empresa tiene la doble alternativa de o vender el cereal, o usarlo como alimento del feedlot, ya que el precio de los cereales va a seguir en una tendencia alcista en el futuro tal como lo expresa este estudio de la bolsa de comercio de Rosario.  
\*16
- Adicionalmente puede implementar nuevas tecnologías para mejorar el rendimiento de la producción, detallado este tema en la sección de tecnología.

El objetivo de esta estrategia sería maximizar la rentabilidad de la empresa, ya que con esta política los costos fijos de la misma seguirían prácticamente sin cambios, solo incrementarían los costos variables (alquiler, gastos de siembra y cosecha, fumigación, etc.) la rentabilidad de la misma crecería muy fuerte y se minimiza el riesgo en momentos de una alta inestabilidad política y económica.

## Plan de Implementación

En esta etapa se desarrollará el objetivo fijado en la parte de las conclusiones donde se definió como estrategia el aumento en la cantidad de hectáreas sembradas:

### *Objetivo General*

- Aumentar la rentabilidad en un 100% en los próximos 3 años mejorando la producción agropecuaria con el fin de duplicar las ventas para lograr una mejor absorción de los costos fijos actuales.

### *Objetivos Específicos*

- Aumentar la cantidad de hectáreas arrendadas un 100%, buscando campos en la zona para disminuir los costos de logística de la empresa y hacer más eficiente la propuesta en los próximos 60 días.
  - Tratar de aprovechar la estructura de costos fijos (sobre todo de personal) que posee la empresa para poder incrementar la producción agregando solo costos variables.
  - Seguir utilizando el método de alquiler de equipos y servicios para no realizar inversión en activos fijos y evitar los costos altos de mantenimiento de dichas maquinas.
  - Buscar un rubro (agricultura arrendando campos) que se pueda crecer rápido y con poca inversión, cosa que no podríamos hacerlo por ejemplo en el tambo.
- Obtener una financiación de \$22.275.000 para los agroquímicos y la fumigación para que la inversión financiera de la empresa en la propuesta sea lo menor y más eficiente posible cuya finalización se pague al fin del año con el rendimiento de la cosecha.
  - Aprovechar el *know how* y la buena rentabilidad que tuvimos el año pasado en la agricultura aprovechando el alto precio de los cereales en el mercado.
- Transformar el 100% del suelo con la siembra rotativa de soja y maíz en el próximo año ya que son los cereales que más subieron en los últimos meses (junto con el trigo) y tienen mejor rentabilidad.

- La venta de la producción de granos esta siempre asegurada ya que los principales compradores (Asociación cooperativa agraria, Aceitera general DEHESA, ARCOR, etc.) necesitan el insumo no solo para el producto interno sino también para la exportación.

Se desarrolla ahora el objetivo siguiendo los 5 pasos teóricos en la fijación del mismo con el modelo SMART, o sea que dicho objetivo sea Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Oportuno.

#### *Especifico*

Duplicar la rentabilidad en los próximos 3 años alquilando 900 hectáreas adicionales de campo lo que nos permitirá aumentar la producción y así las ventas.

#### *Medible*

Este objetivo es perfectamente medible porque se establece una meta de 100% de incremento de rentabilidad lo que significa que debiéramos tener al menos una utilidad adicional de 27,000,000 o un equivalente a 7-8 quintales de soja (8 QQ x 4.000 x 900 hcts.) de utilidad al final de la cosecha luego de pagar todos los gastos.

#### *Alcanzable*

El objetivo es perfectamente alcanzable ya que es la misma cantidad de hectáreas que la empresa trabaja a la fecha, o sea que la empresa tiene la capacidad de desarrollarla con la cantidad de empleados existente y posee el *know how* de la industria. Por otro lado, existen campos para alquilar en la zona bajo esta modalidad.

#### *Relevante*

Si es un objetivo relevante porque significa un 100% de incremento en cantidad de hectáreas sembradas como así también un 100% de incremento de rentabilidad neta del sector agropecuario de la empresa.

### *Oportuno*

Por último, se considera que el momento es muy oportuno por la subida de los precios del cereal a nivel internacional. Si bien las retenciones afectan a la rentabilidad del sector la suba del precio internacional de los granos hace que cubra el riesgo de un mayor costo y justifique la decisión de incrementar el número de hectáreas sembradas.

### *Medición de la Propuesta*

#### *Acciones específicas*

- 1) Hacer un análisis de los campos en el área que ofrecen tierra para alquilar.
- 2) Entrar en negociación para financiación (agroquímicos y fumigación) y firmar contrato.
- 3) Preparar la tierra con fumigación y fertilización.
- 4) Salir a comprar semillas al mejor precio y empezar la siembra.
- 5) Mantenimiento de la siembra y control de pesticidas con fumigación.
- 6) Cosechar en el momento óptimo teniendo en cuenta el clima.
- 7) Salir a vender los Quintales de grano y pagar todas las cuentas pendientes que se pagan de acuerdo con la negociación previo de la siembra.
- 8) Control y retroalimentación.

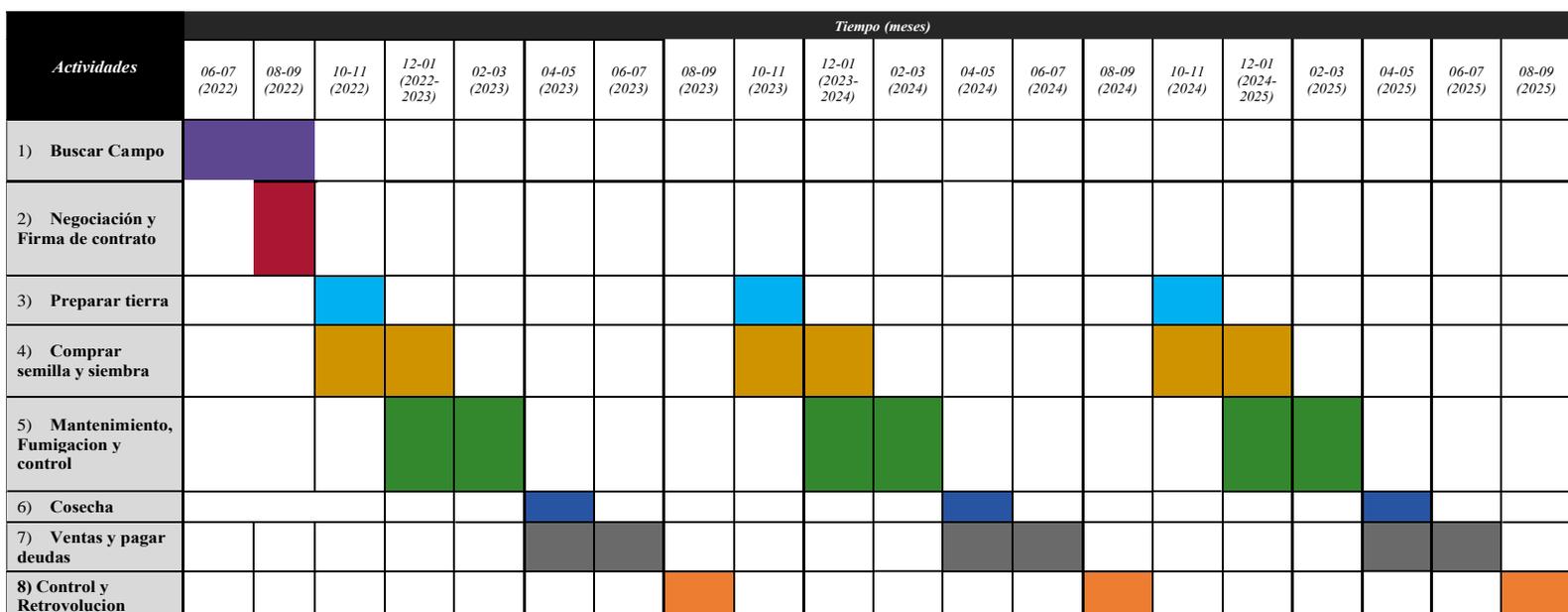
*Ilustración 1 – Plan de Accion*

<b>PLAN DE ACCION – PLANEACION ESTRATEGICA DE La Tregua 2022-2025</b>					
<i>Acción</i>	<i>Responsable</i>	<i>Prioridad</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha final</i>	<i>Presupuesto asignado</i>
<b>1) Buscar Campo</b>	Jose y Juan C.	<b>Alta</b>	Junio 2022	Agosto 2022	8 QQ
<b>2) Negociación y Firma de contrato</b>	Juan C. y Paula	<b>Alta</b>	Agosto 2022	Septiembre 2022	(forma parte del num. 1)
<b>3) Preparar tierra</b>	Jose, Juan C. y Alexis	Media	Septiembre 2022/2023/2024	Octubre 2022/2023/2024	0.5 QQ
<b>4) Comprar semilla y siembra</b>	Jose, Juan C. y Alexis	<b>Alta</b>	Octubre 2022/2023/2024	Diciembre 2022/2023/2024	2 QQ
<b>5) Mantenimiento, Fumigación y control</b>	Jose, Juan C. y Alexis	Media	Diciembre 2022/2023/2024	Mayo 2023/2024/2025	5 QQ
<b>6) Cosecha</b>	Jose, Juan C. y Alexis	<b>Alta</b>	Marzo 2023/2024/2025	Junio 2023/2024/2025	2.5 QQ
<b>7) Ventas y pagar deudas</b>	Juan C. y Paula	<b>Alta</b>	Abril 2023/2024/2025	Junio 2023/2024/2025	2 QQ
<b>8) Control y Retroalimentación</b>	Jose y Juan C.	Media	Agosto 2023/2024/2025	Septiembre 2023/2024/2025	

*Elaboración propia*

Para asegurar de que todas las tareas se hacen en el tiempo calculado y se mantiene un orden de cómo se va a ir desarrollando el objetivo realizaremos un diagrama de Gantt.

Ilustración 2 - Diagrama de Gantt



Elaboración propia

### Análisis Financiero

En base a los datos del balance y a los números actuales, el punto inicial del presupuesto es el pago del alquiler a un valor entre 7 a 9 quintales de soja por hectárea (se usa el valor de soja en el mercado para fijar el valor del arrendamiento).

El rendimiento promedio de los últimos años en la zona de Sacanta es de aproximadamente 28 quintales por hectárea.

El costo de producir dichas hectáreas entre siembra, fumigación, semilla, cosecha, etc. Es de aproximadamente 12 quintales por hectárea, por lo tanto, el resultado neto sería de aproximadamente 8 quintales por hectárea.

Costo de flete Sacanta Rosario 1 QQ.

El valor del Quintal

Para validar la información que estamos detallando desarrollamos un presupuesto y análisis financiero, y adjuntamos como nota en Anexo dos facturas de una empresa agrícola del norte de Córdoba EL GUADAL S.A donde verificamos los siguientes datos con un caso real:

- En la factura N 15 de fecha 11/1/2022 vemos que se cobró 258,000 pesos por servicio de siembra sobre 60 hectáreas a razón de un precio unitario de 4.300 pesos por hectárea. Si buscamos el valor soja rosario de esa fecha vemos que el mismo fue de 4.000 pesos el quintal. Por lo tanto, el costo de siembra fue de 1.1 QQ ( $4.300 / 4.000$ ) lo cual valida nuestro número en el presupuesto de 1 QQ por hectárea de costo de siembra. (Anexo 1)
- En la factura N 283 de fecha 02/05/2022 se observa que se cobró 2.270.000 por los servicios de cosecha sobre 227 hectáreas, lo que nos da un precio unitario por hectárea de 10.000. El valor de la soja pizarra rosario a esa fecha fue de 4.870 el quintal. Por lo tanto, el costo de cosecha es de 2.1 quintales por hectárea ( $10.000 / 4.870$ ) lo cual confirma aproximadamente nuestro valor en el presupuesto de 2.5 quintales por hectárea como costo de cosecha. (Anexo 2)

*Ilustración 3 - Presupuesto y Análisis financiero*

Unidad de medida Quintal	QQ
Precio QQ Rosario TN	45000
Cantidad de Hectareas	900

Descripcion	QQ/Hs	Costo Total
Alquiler de campo	8	32,400,000
Costo semilla	1	4,050,000
Costo siembra	1	4,050,000
Agroquimicos	4.5	18,225,000
Fumigacion	1	4,050,000
Cosecha	2.5	10,125,000
Estructura, adm, varios	2	8,100,000
<b>Total costo</b>	<b>20</b>	<b>81,000,000</b>
Rendimiento a cosecha	28	113,400,000
Costo flete rosario	1	4,050,000
<b>Resultado neto final</b>	<b>7</b>	<b>28,350,000</b>

*Elaboración propia*

Si se comparan los datos del balance 2020 vemos que el resultado Neto de producción agropecuaria fue de 27.270.225. Si hacemos el mismo ejemplo con nuestro objetivo, el resultado neto de 7 quintales sobre los 28 de producción estaríamos obteniendo un resultado neto de 28.350.000. Y este escenario es bastante conservador, por lo tanto, estaríamos duplicando el resultado que es el objetivo que nos habíamos fijado alquilando 900 hectáreas adicionales a las que ya tenemos. Es probable que si el valor de la soja siga subiendo en los próximos meses debido a la guerra Ucrania Rusia el resultado contable sea mayor que el 100 % de aumento de rentabilidad.

*Ilustración 4 – Calculo de ROI*

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 =$$

$$\frac{\$113.400.000 - \$ 85.050.000}{\$85.050.000} \times 100 = 33.33\%$$

El resultado obtenido como retorno de la inversión indica que la implementación de la presente propuesta, sobre el incremento en hectáreas alquiladas será positiva y eficaz. Como se puede observar, el porcentaje alcanzado es de 33.33% lo que implica que, por cada \$100 invertidos, la empresa recupera \$133.33 por año.

*Cálculo de VAN y TIR*

Para desarrollar ambos índices consideraremos los siguientes valores:

Inversión Inicial/Capital de Trabajo: consideraremos que pagaremos al momento inicial el costo del alquiler (8 QQ) más la semilla (1QQ) y la siembra (1QQ) por lo tanto el valor de la inversión inicial será 10QQ que al valor de 4.500 el quintal será un total de **40.500.000** (32.400.000 + 4.050.000 + 4.040.000). Estos valores están realizados con los precios del momento en que se elaboró la propuesta.

Retorno a fin de año bruto: sería el rendimiento a cosecha de 28 QQ que equivalen a **113.400.000**

Retorno Neto: consideramos el retronó bruto de 28QQ menos los gastos operativos de agroquímicos, fumigación, cosecha, estructura y flete (4.5 + 1 + 2.5 + 2 + 1 = 11QQ) 0 sea 44.550.000.

En virtud de que nuestros productos y costos se mueven en función a la cotización del dólar y que el gobierno decidió una tasa de devaluación del 3% mensual a la fecha. Asumimos que el precio internacional de la Soja y Maiz para este análisis no cambiara para los próximos años.

Vamos a considerar que nuestros ingresos y gastos anuales por los próximos tres años se incrementaran a un ritmo del 40% anual. Como tasa K, para determinar nuestro VAN usaremos la tasa de interés de préstamos por adelantados en cuenta corriente del BCRA (Banco Central de la Republica de Argentina) al 23/06/2022 del 45%.

*Ilustración 5 - Flujo de Caja La Tregua*

Concepto	Agosto 2022	Agosto 2023	Agosto 2024	Agosto 2025
Ventas	0	158.760.000	222.264.000	311.169.600
Costo de alquiler y siembra 10 QQ	0	56.700.000	79.380.000	
Gastos operativos 11 QQ	0	62.370.000	87.318.000	122.245.200
Depreciación	0	0	0	0
Subtotal	0	39.690.000	55.566.000	188.924.400
IIGG	0	13.891.500	19.448.100	66.123.540
Subtotal Neto	0	25.798.500	36.117.900	122.800.860
Depreciacion	0	0	0	0
Inversion Fijo	0	0	0	0
Recupero de Inversiones Fija	0	0	0	0
Capital de Trabajo (Inv. Inicial)	40.500.000	0	0	0
Saldo Estatico	(40.500.000)	25.798.500	36.117.900	122.800.860
Saldo Estatico Acumulado	(40.500.000)	(14.701.500)	21.416.400	144.217.260
<b>VAN (Con tasa de descuento 45%)</b>	<b>23.966.452</b>			
<b>TIR</b>	<b>92%</b>			

*Elaboración propia*

## Conclusiones y Recomendaciones

Como cierre, se demostrará el recorrido desde donde empezó el análisis del caso, la evolución de todo el proyecto hasta la realización de la propuesta y su importancia para lograr un aumento en la rentabilidad del negocio.

La empresa tiene un resultado económico positivo desde el comienzo del caso, pero esta frente una situación oportuna donde usamos este RC para desarrollar la misma. En situaciones de guerra, es muy común que surgen aumentos de precios en casi todos los rubros, pero especialmente en las necesidades básicas. Si bien la Argentina no está relacionado directamente con la guerra de Ucrania y Rusia, el mercado mundial de la venta de granos si está afectado por ser uno de los países más importantes de la producción agropecuario.

Cuando se empezó a investigar sobre esta oportunidad, el precio de soja estaba a los alrededores de \$590 USD por tonelada y la de maíz a \$294 USD por tonelada. Estos precios ya estaban considerados “altos” en la historia del mercado mundial de granos. En el mes de Junio 2022, el precio de soja en Chicago llego a cerrar en \$642,84 USD. Con lo cual demuestra que el producto que se sugiere seguir desarrollando en una escala más grande tiene un PDV alto y muy demandada.

El RC no solo busca aumentar la rentabilidad sino también optimizar los recursos y equipamiento que ya tiene para ser más eficiente. Esto se ve reflejado en la propuesta que nos da un VAN de 23.966.452 y una TIR del 92%. Además, ya teniendo experiencia y el *know how* de cómo llevar adelante este tipo de proyecto da una cierta previsibilidad a la hora de implementar la propuesta.

En el camino de realizar el RC, surgieron algunas problemáticas que no se pudieron abordar para no desviarse del enfoque del mismo y por falta de tiempo. Las siguientes son sugerencias para analizar y seguir mejorando a futuro la empresa.

Un problema que sigue empeorando todos los años son las sequias y las malezas que pueden dañar a la cosecha. Hoy en día, la tecnología ha creado semillas transgénicas que es un producto controversial que aumenta el rendimiento de cosecha, pero tiene algunos inconvenientes

de salud. Aun así, hay información nueva constantemente sobre los avances tecnológicos de este y sus restricciones que habría que mantenerse informado.

Otro proyecto de implementación para mejorar el rendimiento y reducir los desechos es la incorporación de tecnología satelital en la siembra. Lo que hace este es un escaneo del campo dividiéndolo en sectores o lotes para estudiar que partes del suelo. Luego se estudia la tierra para determinar que sectores requieren una densidad de semillas más altas y menos fertilizante o sino que zonas conviene poner menos semillas y más fertilizante para tener un rendimiento más eficiente y reducir gastos innecesarios.

Por último, un nuevo tipo de fuente de inversión son los Agro-tokens. Un token representa una tonelada de granos que el productor vendió y entrego a un acopio. Todas las toneladas son validadas a través de una prueba de reserva de granos que es un sistema transparente, seguro, descentralizado y auditable.

## Bibliografía

1\*: Efectos de la pandemia en la economía Argentina. (s/f). Edu.ar. Recuperado el 27 de mayo de 2022, de <https://deya.unq.edu.ar/2020/08/efectos-de-la-pandemia-en-la-economia-argentina/>

2\*: Deutsche Welle (www.dw.com). (s/f). Argentina ratifica nuevo programa con FMI por USD 45.000 millones. DW.COM; Deutsche Welle (www.dw.com). Recuperado el 21 de abril de 2022, de <https://www.dw.com/es/argentina-ratifica-nuevo-programa-con-fmi-por-usd-45000-millones/a-61168715>

3\*: Retenciones al campo: mirá cómo evolucionaron desde la vuelta de la democracia. (2020, octubre 22). Com.ar. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/190027/retenciones-campo-mira-como-evolucionaron-vuelta-democracia>

4\*: *Acuerdo de la Carne: se renueva a precios accesibles hasta fin de año.* (2021, mayo 8). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/acuerdo-de-la-carne-se-renueva-precios-accesibles-hasta-fin-de-ano>

5\*: Purciariello, A., & Fusco, M. (2017). *RIESGO DE PRECIO: ANÁLISIS DE LOS FUNDAMENTALS DEL PRECIO DE LA LECHE ABONADO AL PRODUCTOR EN ARGENTINA*. Uba.ar. Recuperado el 3 de abril de 2022, de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/02/Purciariello-A.-Fusco-M.-Analisis-de-los-fundamentals-del-precio-de-la-leche-abonado-al-productor-en-Argentina.pdf>

6\*: Lic. Victor A. Beker (2021). Edu.ar. Recuperado el 10 de abril de 2022, de [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9156/CENE\\_enero\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9156/CENE_enero_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

7\*: Quiroga, A. (2022, abril 22). *Vuelve la tensión cambiaria: en una semana el dólar blue subió 8 y los dólares financieros saltaron 17.* Clarín. [https://www.clarin.com/economia/dolares-alternativos-frenan-blue-suben-2022-5-financieros-superan-206\\_0\\_VYOy7ApgwG.html](https://www.clarin.com/economia/dolares-alternativos-frenan-blue-suben-2022-5-financieros-superan-206_0_VYOy7ApgwG.html)

8\*: anónimo. (2020, septiembre 25). *“Por qué nos vamos de la Argentina”: historias de quienes ya están listos para emigrar.* infobae. <https://www.infobae.com/sociedad/2020/09/27/porque-nos-vamos-de-la-argentina-historias-de-quienes-ya-estan-listos-para-emigrar/>

9\*: *Argentina tiene la tasa de consumo de carne vacuna más alta del mundo.* (2021, noviembre 11). Foodnewlatam.com. <https://www.foodnewlatam.com/paises/73-argentina/11721-argentina-tiene-la-tasa-de-consumo-de-carne-vacuna-más-alta-del-mundo.html>

10\*: Nardon, G. [UCI3j8wJIZxwdZwaGKZb7HtA]. (2020, abril 19). *Plataforma digital*



*Field View (Bayer).* Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=SQQ\\_ux3BZ9I](https://www.youtube.com/watch?v=SQQ_ux3BZ9I)

11\*: *Entrevista con Javier Alberto de Serafino - Google drive.* 2022. Google.Com. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <https://drive.google.com/drive/folders/11hLzIQ;RXeqzyPbEcIQ6nRRcvDuvv98oL?usp=sharing>

12\* Guajardo, C. A. (1998). *Código alimentario Argentino: Su valoración jurídica.* Ediciones Jurídicas Cuyo.

Requisito	Valores aceptados	Método de análisis
a) Punto de fusión	28 a 37°C	AOAC 920. 156 Ed. 15°, 1990. AOAC 920. 157 Ed. 15°, 1990
b) Índice de refracción (40°C)	1,4520 a 1,4566	FIL 7A: 1969 (confirmada 1983).
c) Índice de Iodo (Wijs)	26 a 38	FIL 8: 1959 (confirmada 1982).
d) Índice de Reichert Meissl	24 a 36	AOAC 925. 41 Ed.15°, 1990.
e) Índice de Polenske	1,3 a 3,7	AOAC 925. 41 Ed.15°, 1990.
f) Índice de saponificación (Kottstorfer)	218 a 235	AOAC 920. 160 Ed.15°, 1990.

13\*: Formento1, S., & Cetràngolo2, H. 2001. *NUEVA GENERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS EN LA RECONVERSIÓN EMPRESARIAL.* Uba.ar. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/revista/facultadagronomia/2001formentos.pdf>

14\* *Vuelve a ser rentable convertir granos en carne.* (2019). Contextoganadero.com.

Recuperado el 16 de mayo de 2022, de <https://www.contextoganadero.com/blog/vuelve-ser-rentable-convertir-granos-en-carne>

15\* *El Niño / La Niña Hoy - Febrero de 2022.* (2022, marzo 1). Organización Meteorológica

Mundial. <https://public.wmo.int/es/media/noticias/el-ni%C3%B1o-la-ni%C3%B1a-hoy-febrero-de-2022>

16\* Arquitecto. (2018, marzo 22). *Mercados.* Bolsa de Comercio de Rosario.

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados>

17\* <http://ravitagro.com/>

18\* <https://orbely.com/>

19\* [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34463/JSUNEPPF\\_Sp.pdf](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34463/JSUNEPPF_Sp.pdf)

20\* *La ganadería produce más gases contaminantes que el transporte.* (2006, noviembre 29).

Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2006/11/1092601>

## Anexo

Anexo 1

ORIGINAL									
<b>ATTME JOSE ELIAS</b>			<b>A</b> COD. 01	<b>FACTURA</b>					
Razón Social: ATTME JOSE ELIAS			Punto de Venta: 00005    Comp. Nro: 00000015						
Domicilio Comercial: Entre Rios 215 Piso:1 Dpto:7 - Ciudad De Cordoba Sur, Córdoba			Fecha de Emisión: 11/01/2022						
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto			CUIT: 20213982118						
			Ingresos Brutos: 250965354						
			Fecha de Inicio de Actividades: 01/10/1998						
Periodo Facturado Desde: 01/12/2021			Hasta: 31/12/2021			Fecha de Vto. para el pago: 21/01/2022			
CUIT: 30694244382			Apellido y Nombre / Razón Social: EL GUADAL S A						
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto			Domicilio Comercial: Laplace 5400 Piso:1 Dpto:112 - Villa Belgrano, Córdoba						
Condición de venta: Otra									
Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Bonif	Subtotal	Alicuota IVA	Subtotal c/IVA	
	SERVICIO DE SIEMBRA Y FERTILIZACION - Has	60,00	otras unidades	4300,00	0,00	258000,00	10,5%	285090,00	

Otros Tributos			
Descripción	Detalle	Alic. %	Importe
Per./Ret. de Impuesto a las Ganancias			0,00
Per./Ret. de IVA			0,00
Per./Ret. Ingresos Brutos			0,00
Impuestos Internos			0,00
Impuestos Municipales			0,00
	Importe Otros Tributos: \$		0,00
		<b>Importe Neto Gravado: \$</b>	<b>258000,00</b>
		IVA 27%: \$	0,00
		IVA 21%: \$	0,00
		IVA 10.5%: \$	27090,00
		IVA 5%: \$	0,00
		IVA 2.5%: \$	0,00
		IVA 0%: \$	0,00
		<b>Importe Otros Tributos: \$</b>	<b>0,00</b>
		<b>Importe Total: \$</b>	<b>285090,00</b>



Comprobante Autorizado

Esta Administración Federal no se responsabiliza por los datos ingresados en el detalle de la operación

Pág. 1/1

CAE N°: 72038060778579

Fecha de Vto. de CAE: 21/01/2022

## Anexo 2

**ORIGINAL**

**MARTINEZ JOAQUIN**

Razón Social: MARTINEZ JOAQUIN

Domicilio Comercial: Rodriguez Peña 576 - Despeñaderos, Córdoba

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto

**A**

COD. 01

**FACTURA**

Punto de Venta: 00003    Comp. Nro: 00000283

Fecha de Emisión: 02/05/2022

CUIT: 20397366120

Ingresos Brutos: 904-20397366120

Fecha de Inicio de Actividades: 09/05/2017

---

Período Facturado Desde: 02/05/2022    Hasta: 02/05/2022    Fecha de Vto. para el pago: 02/05/2022

---

CUIT: 30651617649    Apellido y Nombre / Razón Social: SAN IGNACIO SRL

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto    Domicilio Comercial: Av. Pedro Laplace 5400 Piso:1 Dpto:112 - Villa Belgrano, Córdoba

Condición de venta: Cuenta Corriente

---

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Bonif	Subtotal	Alicuota IVA	Subtotal c/IVA
001	A cuenta de servicios de cosecha	227,00	unidades	10000,00	0,00	2270000,00	10,5%	2508350,00

*Cosecha SF soja 21-22*

✓

---

Otros Tributos			
Descripción	Detalle	Alic. %	Importe
Per/Ret. de Impuesto a las Ganancias			0,00
Per/Ret. de IVA			0,00
Per/Ret. Ingresos Brutos			0,00
Impuestos Internos			0,00
Impuestos Municipales			0,00
	Importe Otros Tributos: \$		0,00

**Importe Neto Gravado: \$ 2270000,00**

IVA 27%: \$ 0,00

IVA 21%: \$ 0,00

IVA 10.5%: \$ 238350,00

IVA 5%: \$ 0,00

IVA 2.5%: \$ 0,00

IVA 0%: \$ 0,00

Importe Otros Tributos: \$ 0,00

**Importe Total: \$ 2508350,00**

---



Pág. 1/1

**Comprobante Autorizado**

Esta Administración Federal no se responsabiliza por los datos ingresados en el detalle de la operación

CAE N°: 72180751251235

Fecha de Vto. de CAE: 12/05/2022