



Universidad Empresarial Siglo 21
Carrera: Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Graduación
Empresa: Edasa



*Evolución
constante*

A. Presentación del Proyecto



A.1) Tema:

Estudio de prefactibilidad de proyecto de construcción de planta industrial de EDASA en región Litoral versus expansión de centro productivo de EDASA en la ciudad de Córdoba en el año 2008.

A.2) Antecedentes Generales o Introducción:

I. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Un aparente aumento en el poder adquisitivo de los consumidores de bebidas analcohólicas, trae aparejado que los mismos deseen tener a su disposición una amplia variedad de productos y un elevado nivel de servicio, impulsando una fuerte competencia en el mercado, lo que obliga a las empresas que lo conforman a diferenciarse de sus rivales y adaptarse en forma continua a las condiciones dinámicas del entorno.

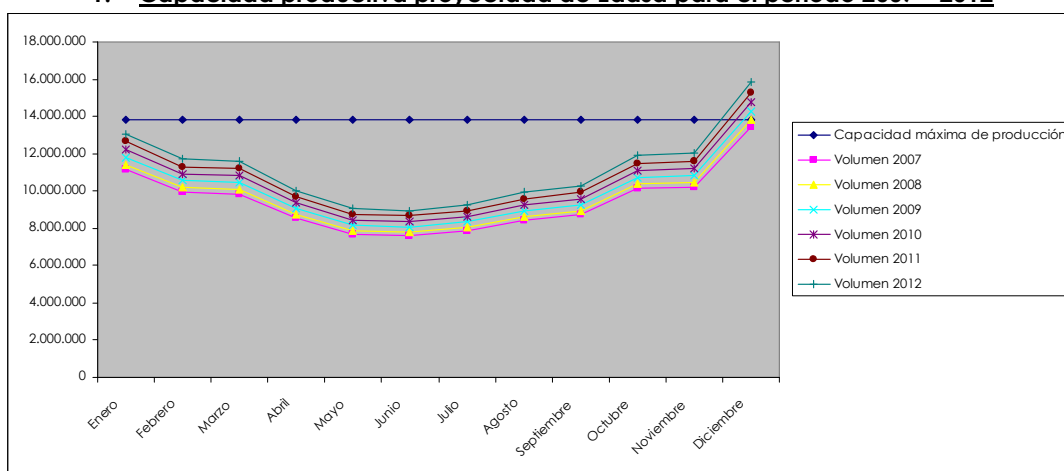
Tal aumento en el poder adquisitivo de los consumidores, eleva el potencial de crecimiento de diversas regiones de la franquicia de Edasa, principalmente de la zona Centro y Litoral las cuales, además de poseer casi igual ingreso per-cápita, se presentan como las más rentables de todo el territorio: mientras que la región Centro crece en promedio un 12% anual, aportando el 44,55% de la facturación de la franquicia, la región Litoral crece en promedio 21,22% y aporta un 36,53% del volumen.

Ante tal situación, el desafío que se le presenta a Edasa es una inminente expansión de sus operaciones para mantener su liderazgo de mercado (50% del volumen y 60% de la facturación del mismo), y su fuerte posición estratégica, enfrentando así de manera exitosa las oportunidades de desarrollo que se vayan presentando y generando valor, pilar fundamental del éxito de la compañía.

Como se aprecia en el gráfico siguiente, la capacidad productiva actual no logra abastecer los picos de demanda producidos en el mes de diciembre en los años

que vienen. Un crecimiento proyectado de la demanda de 3,5% promedio para el período 2007 - 2012 parece ser difícil de abastecer con la actual capacidad de la monoplantita, la cual está operando al límite (70% de eficiencia con cuatro turnos de producción).

1. Capacidad productiva proyectada de Edasa para el período 2007 - 2012



Fuente: Elaboración propia

Es así que el presente trabajo busca evaluar la prefactibilidad de dos alternativas de expansión de operaciones de Edasa: por un lado, ampliar su actual monoplantita ubicada en región Centro, y por otro, construir un nuevo centro productivo en región Litoral que, como se mencionó anteriormente, presenta un atractivo potencial de crecimiento. A lo largo del informe se pretende determinar si la inversión y operación de una nueva planta productiva en Litoral, se logra pagar con los ahorros que surgen en la planta de Córdoba, producto de dicha expansión.



II. PRESENTACIÓN DE EDASA

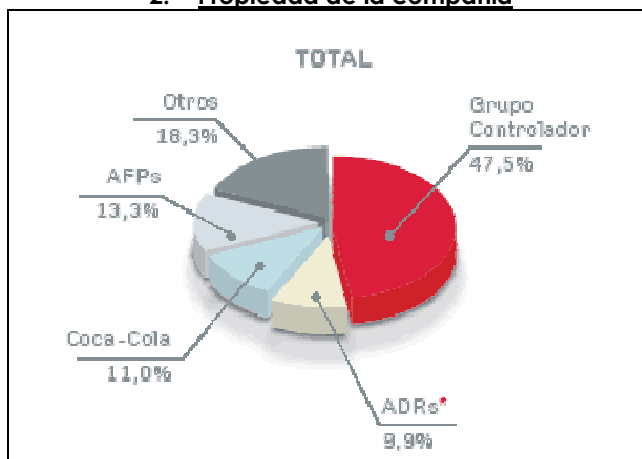
1. Embotelladora Andina

El grupo de empresas de Embotelladora Andina S.A. es una sociedad anónima abierta, que se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de productos de Coca-Cola en Chile (Embotelladora Andina S.A.), Brasil (Río de Janeiro Refrescos S.A.), Argentina (Embotelladora del Atlántico S.A.)

Historia

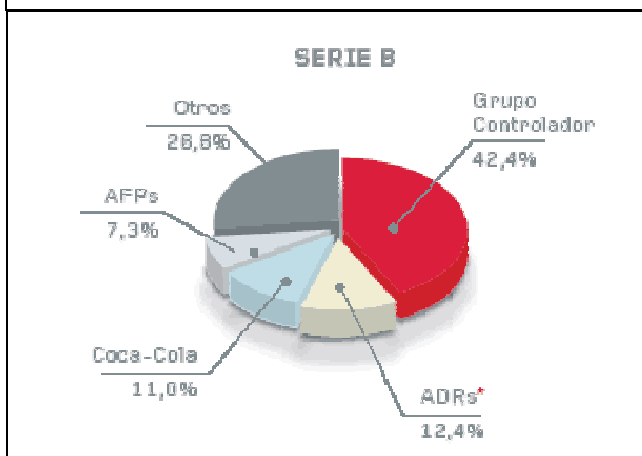
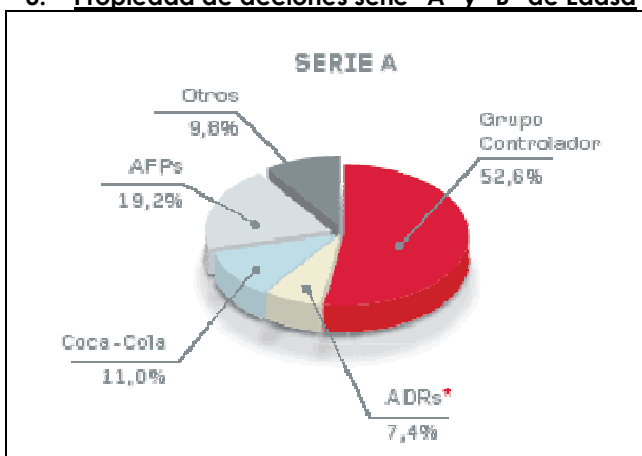
1. En 1946 Embotelladora Andina S.A. se estableció con licencia para producir productos Coca-Cola en Chile.
2. En 1985 Inversiones Freire Ltda. adquiere el control de la Compañía.
3. En 1992 nace Vital S.A, y a través de un acuerdo con The Minute Maid Co. y Coca-Cola de Chile S.A, produce jugos de frutas, néctar y agua mineral.
4. En 1994, Rio de Janeiro Refrescos Ltda. es adquirida. Este mismo año Andina se enlista en la bolsa de Nueva York (NYSE).
5. En 1995 y 1996, Andina continúa con la expansión internacional y en Argentina adquiere Embotelladora del Atlántico S.A. (Edasa), Cipet e INTI. Hoy todas fusionadas en una sola subsidiaria (Edasa). En 1996 TCCC adquiere 6% de Andina, que hoy alcanza a un 11%.
6. En 2000, los territorios de NVG son adquiridos en Brasil.

2. Propiedad de la compañía



Fuente: www.koandina.com

3. Propiedad de acciones serie "A" y "B" de Edasa



Fuente: www.koandina.com

4. Resumen Financiero Consolidado en millones de dólares de marzo de 2007
(Salvo precio cierre por acción)

	2004	2005	2006	2007
Ingresos por Ventas	874.372	974.136	1.091.161	1.130.159
Evitad	201.747	217.733	248.975	255.550
Gastos Financieros	-40.448	-42.983	-30.682	-25.483
Gastos Financieros netos	8.826	15.086	-5.671	-1.454
Utilidad	84.867	114.093	148.396	149.703
Activos Totales	1.225.127	1.071.002	1.025.035	1.035.173
Caja y equivalentes	470.018	370.459	325.958	366.906
Pasivo Exigible	610.377	522.208	474.388	366.906
Deuda Financiera	402.868	297.894	218.227	215.560
Patrimonio	614.642	546.518	548.308	595.994
Margen Ebitda¹	23,10%	22,40%	22,80%	22,60%
Rentabilidad Patrimonial	13,40%	19,70%	27,10%	25,10%
Endeudamiento	0,99	0,95	0,86	0,73
Ebitda / Gastos Financiero	5,00	5,10	8,10	10,00
Liquidez corriente	1,24	1,30	1,30	1,59

Fuente: www.koandina.com

5. Presencia de Embotelladora Andina en la región



Fuente: Elaboración propia

¹ Ebitda = Resultado Operacional + Depreciación del Ejercicio + Amortización de Intangibles



Con el objetivo de comprender el sistema del Grupo Andina, es que a continuación se caracteriza cada una de las operaciones del mismo.

6. Estructura de la operación de Embotelladora Andina

Franquicia	Chile	Argentina	Brasil
Localización Geográfica	Región Metropolitana, San Antonio y Cachapoal	Mendoza, San Juan, San Luis, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos	Río de Janeiro, Niteroi, Victoria y Nova Iguazú
Habitantes en la Franquicia	7,2 millones	10,3 millones	18,1 millones
Volumen de ventas (millones de cajas unitarias)	143,7	108,9	162,6
▪ Gaseosas	119,0	107,5	155,4
▪ Aguas	12,7	1,2	1,8
▪ Jugos	12,0	0,2	1,8
▪ Cervezas	--	--	3,5
Consumo anual per capita de gaseosas	397 botellas clásicas de 237cc	250 botellas clásicas de 237cc	206 botellas clásicas de 237cc
Resultado Operacional	US\$ 101,8 millones	US\$ 22,5 millones	US\$ 65,6 millones
EBITDA	US\$ 126,2 millones	US\$ 35,3 millones	US\$ 83,9 millones
Número de Plantas	1	1	2

Fuente: Elaboración propia



2. Embotelladora del Atlántico S.A.

Embotelladora del Atlántico S.A. es una de las empresas del grupo Andina, que en 1995 adquiere la franquicia de Coca Cola para operar en Argentina en las provincias de Mendoza, San Juan, Santa Fe y Entre Ríos; y en 1996 en la Provincia de Córdoba. Pertenece al sector privado. La planta embotelladora se encuentra en la ruta 19 – Km. 3,7 – Camino a Monte Cristo, y las oficinas comerciales en la ciudad de Córdoba se ubican en la calle Humberto Primo 353.

La misión de Edasa es ***“Ser líderes en el mercado de las bebidas analcohólicas. Desarrollando una relación de excelencia con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, reforzando nuestra alianza con Coca-Cola de Argentina S.A., a fin de aumentar el valor de nuestra empresa de forma sostenida en el largo plazo”.***

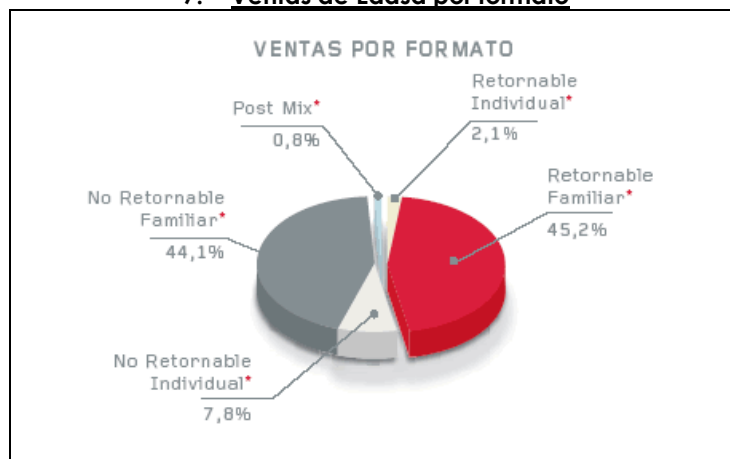
Objeto social

Fabricación, embotellado, distribución y venta de bebidas sin alcohol, diseño, fabricación y venta de todo tipo de productos plásticos principalmente en el mercado de envases.

Productos que comercializa

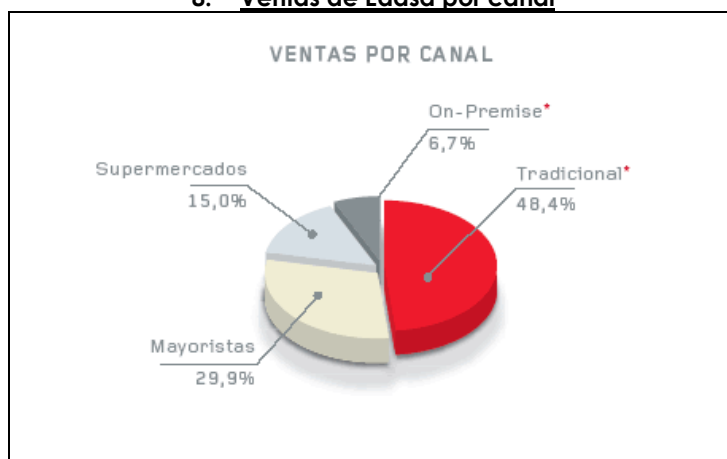
Productos licenciados de The Coca-Cola Company: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-ColaZero, Fanta Naranja, Fanta Naranja Light, Fanta Limón, Sprite, Sprite Zero, Quatro Pomelo Amarillo y Rosado, Soda Kin, Schweppes, Hi – C, Crush Naranja, Crush Lima Limón, Crush Pomelo Rosado y distribución de Jugos Cepita, Carioca y Montefiore, Aguas Dasani y Aguas Saborizadas Cepita.

7. Ventas de Edasa por formato



Fuente: www.koandina.com

8. Ventas de Edasa por canal



Fuente: www.koandina.com

9. Ventas de Edasa por sabor



Fuente: www.koandina.com

10. Demografía

Población	10,3 millones
Área (km2)	692.335
Densidad (hab./km2)	14.4
Población Urbana	73%

Fuente: Elaboración propia

Valores

- **Profesionalismo:** realizar el trabajo en forma disciplinada y rigurosa, aportando a la organización, de manera flexible, creativa y con rapidez de reacción.
- **Responsabilidad:** capacidad de comprometernos y cumplir las promesas que hacemos. Responder por las consecuencias de nuestros actos en la empresa.
- **Confianza:** para construir confianza es necesario que exista sinceridad y compromiso en lo que decimos.
- **Trabajo en equipo:** es el trabajo realizado con el aporte de cada uno para alcanzar un objetivo común, respetando la individualidad y diversidad de formas de pensar.
- **Honestidad:** es ser auténticos y sinceros en nuestra forma de pensar, decir y actuar.
- **Humildad:** es reconocer y aceptar las propias debilidades y fortalezas.
- **Equidad:** tratar a las personas de igual forma y con el mismo respeto, independientemente de su nivel económico, cultural o social.



- **Respeto:** reconocer la dignidad y el valor de cada una de las personas.
- **Lealtad:** hacerse cargo y cuidar de los otros, es decir, la empresa con su gente, ya sean jefes, compañeros o subalternos.
- **Solidaridad:** es la relación de colaboración entre iguales, independientemente de los niveles jerárquicos, orientada a crear futuro.

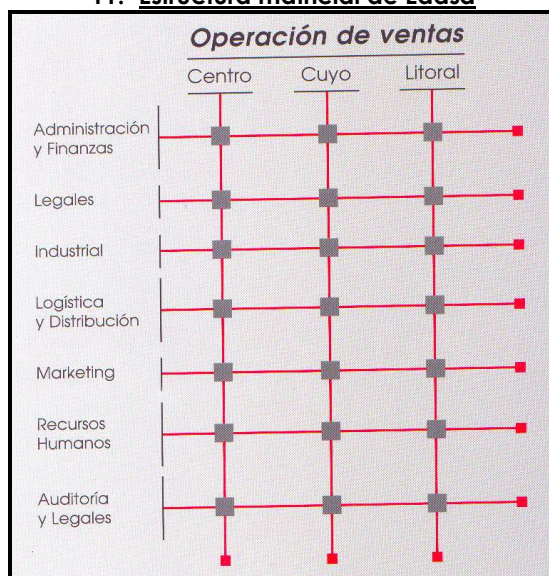
Ideas fuerza

- ...Una compañía con alta orientación al mercado...*
- ...Enfocada en la operación...*
- ...Con reglas de funcionamiento claras...*
- ...Donde se valora la iniciativa personal...*
- ...Donde se privilegia en resultado común, al resultado individual o por áreas...*
- ...Que gestiona por procesos matriciales...*
- ...Que tiene un alto grado de compromiso...*
- ...Que opera al mínimo costo...*
- ...Que opera con estándares de nivel mundial en productividad y eficiencia...*

Áreas de la Empresa

A continuación se detallan las diferentes actividades que realizan cada una de las áreas de la compañía. Se acompaña con un gráfico de su estructura matricial para comprender la organización.

11. Estructura matricial de Edasa



Fuente: Manual de Inducción

- **ÁREA VENTAS:** Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes (consumidores finales o distribuidores), a través de la promoción y ejecución de un servicio profesional, personalizado y eficiente, con base en información oportuna.
- **ÁREA LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN:** Su tarea es mantener el stock actualizado de envases y productos terminados, y preparar y cargar los pedidos solicitados en los camiones, en el menor tiempo posible, para cumplir con la entrega de productos en tiempo y forma a los clientes.
- **ÁREA INDUSTRIAL:** Asegurar la producción rentable y oportuna de productos en la cantidad demandada por los clientes, dentro de los estándares de calidad Coca-Cola, y al menor costo posible.
- **ÁREA RECURSOS HUMANOS:** Es una función que involucra a toda la organización, ya que asume la responsabilidad de conducir a sus trabajadores para que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Empresa y a la vez, cubrir las necesidades personales de los empleados.
- **ÁREA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Planificar, gestionar y controlar los recursos económicos y financieros para que sean aplicados en forma óptima, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad, orientados al logro de los objetivos estratégicos de la compañía. En cuanto a los sistemas informáticos, aportar al



desarrollo del negocio con conocimientos del avance tecnológico y del estado del arte en los sistemas.

- **ÁREA MARKETING:** Definir la estrategia comercial de EDASA y asegurar su implementación.
- **ÁREA AUDITORÍA:** Evaluar permanentemente el funcionamiento del sistema de control interno de la organización, contribuyendo a la eficacia del mismo por medio de la emisión de recomendaciones.
- **ÁREA LEGALES:** Su rol principal es asesorar y asistir jurídicamente a todas las áreas de la compañía.



A.3) Objetivos:

1. Objetivo general

- Evaluar la prefactibilidad económico-financiera de construir una planta industrial en región Litoral versus expandir el centro productivo de EDASA en ciudad de Córdoba en el año 2008.

2. Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico del entorno económico-político de del sector, y de los recursos y capacidades de la organización, durante el segundo semestre del año 2007.
- Conocer las características actuales y potenciales de los diferentes actores que interactúan en ambos proyectos: proveedores, competidores, distribuidores y consumidores, con el fin de recopilar la información financiera necesaria para la evaluación.
- Evaluar las posibilidades materiales y físicas de la expansión de las operaciones de Edasa en la ciudad de Córdoba versus en la región Litoral, para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes a esta área.
- Verificar la inexistencia de restricciones legales para la habilitación y operación normal de la expansión de las operaciones de Edasa en la ciudad de Córdoba, versus en región Litoral.
- Analizar si existen las capacidades gerenciales para llevar a cabo la expansión de las operaciones en forma eficiente, en la ciudad de Córdoba versus en región Litoral.
- Determinar la posibilidad de prevención de los efectos no deseados presentes y futuros sobre el medioambiente, de construir una planta industrial en región Litoral versus expandir la operación en ciudad de Córdoba.
- Determinar la magnitud de los beneficios netos de cada uno de los proyectos evaluados, mediante la comparación de sus costos y beneficios proyectados.
- Escoger la alternativa que genere un mayor beneficio a la compañía y realizar conclusiones al respecto.



B. Marco Teórico de Referencia



A continuación se expone el marco teórico que sustenta el presente Proyecto de Aplicación Profesional. Los temas a desarrollar se estructuran en tres apartados:

- I. Expansión de la capacidad
- II. Diagnóstico Organizacional
- III. Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión

I. EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva aborda el tema de expansión de capacidad dentro de un contexto estratégico, y sostiene que la misma es una de las decisiones estratégicas más importantes que encaran las empresas, tanto atendiendo al capital en cuestión como al problema tan complejo de la toma de decisiones.

“Dos clases de expectativas son fundamentales: las de la demanda futura y las del comportamiento de la competencia. La importancia de la demanda resulta evidente, como también la de los competidores, ya que ninguna empresa evitará las consecuencias negativas si demasiados rivales incrementan su capacidad”².

Porter comenta que *“el problema estratégico consiste en determinar cómo aumentar la capacidad para cumplir los objetivos de la compañía con la esperanza de mejorar su posición competitiva, evitando al mismo tiempo un exceso de capacidad en el sector industrial. Una capacidad insuficiente rara vez representa un problema –acaso temporal– porque suele atraer más inversiones. Pero como las inversiones en la capacidad son generalmente irreversibles, cuando supera la demanda puede persistir por largos períodos”³.*

El mecanismo con que se toma este tipo de decisiones en la presupuestación tradicional de capital consiste en pronosticar y descontar los flujos futuros de efectivo resultantes de la nueva capacidad para compararlos con las salidas de efectivos que requiere la inversión. El valor presente neto resultante compara la adición de capacidad con otros proyectos de inversión de la compañía.

Sin embargo, el problema no radica en dicho mecanismo, sino en que la compañía por lo general cuenta con varias opciones para acrecentar su capacidad, lo

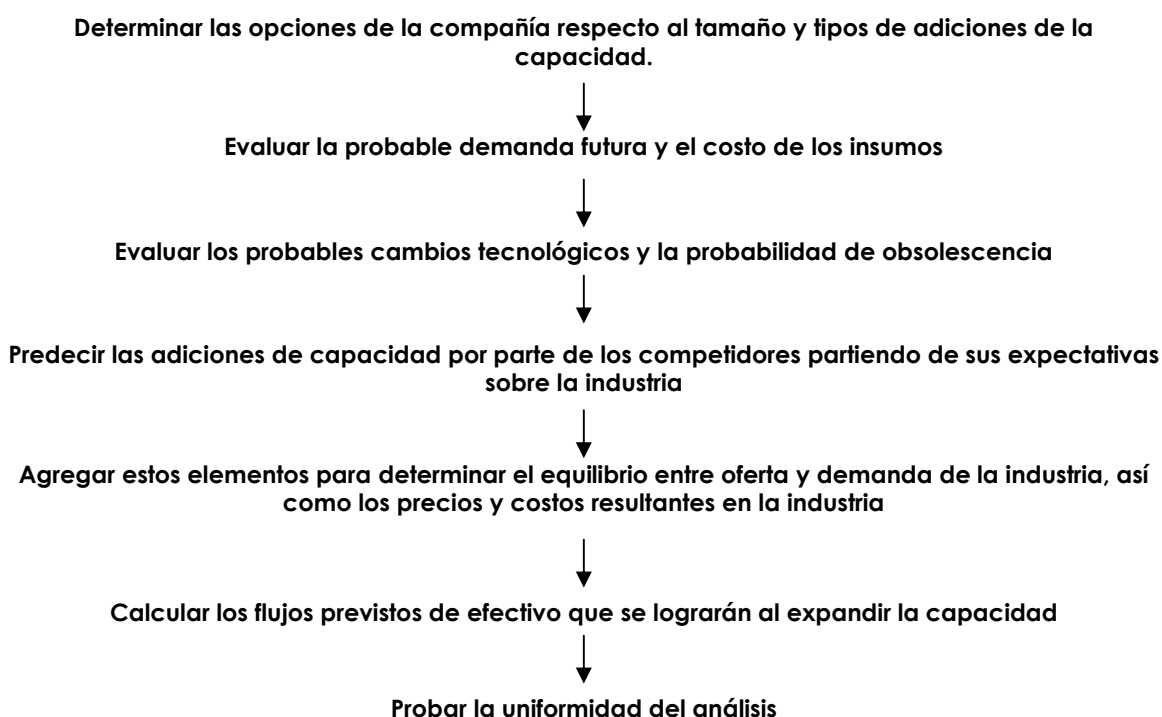
² PORTER, Michael, **Estrategia Competitiva**, México: CECSA, 2004, Capítulo 15, p. 331.

³ Ibid., Capítulo 15, p.331.

que obliga a compararlas; a la vez que para determinar la entrada futura de efectivo procedente de la nueva capacidad, hay que prever las utilidades futuras, las cuales dependerán de la magnitud y de la oportunidad de las decisiones que tomen todos los competidores, lo mismo que de otros factores.

En pocas palabras, la decisión no se basa esencialmente en el cálculo del flujo de efectivo, sino en las cifras que lo acompañan, como la evaluación de las probabilidades respecto al futuro (el cual es un problema en la industria y análisis de la competencia). Es así como calcular el flujo de efectivo teniendo en cuenta la incertidumbre es una tarea compleja, que requiere de un modelo lo más exacto posible, como el que plantea Michael Porter en su libro.

12. Elementos de la decisión sobre la expansión de la capacidad.



Fuente: PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*, México: CECSA, 2004, Capítulo 15, p. 331.



II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. El objetivo de Diagnóstico Organizacional en el presente marco teórico, es proporcionar una guía que facilite el análisis de la organización en cuestión.

El análisis de la situación de la compañía es una condición previa para identificar los problemas estratégicos que se necesitan abordar y ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria. También, conocer la capacidad de la organización puede ser el principal motor de los desarrollos estratégicos ya que pueden aparecer nuevas oportunidades si se extienden y explotan los recursos y competencias exclusivas de la organización.

El diagnóstico organizacional, que se sustenta en el análisis estratégico de la compañía, pretende encontrar la relación entre las diferentes fuerzas que influyen en la misma y su elección de estrategias. Es importante entender dicha influencia porque el entorno puede imponer tanto limitaciones u oportunidades, a partir de las cuales se pueden construir o desarrollar competencias únicas. A su vez nos permite comprender cómo tales variables claves influyen sobre los rendimientos de la organización y cuál es la posición de la misma en función de estos factores.

Se torna necesario estructurar el diagnóstico organizacional del siguiente modo:

- a.** Análisis del entorno.
- b.** Análisis competitivo e industrial.
- c.** Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía.

La siguiente figura ilustra lo que entra en juego al evaluar la situación de una compañía y decidir una estrategia.



¿CÓMO PENSAR ESTRATÉGICAMENTE SOBRE LAS CONDICIONES DE LA INDUSTRIA Y COMPETITIVAS?

- ✓ ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?
- ✓ ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?
- ✓ ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?
- ✓ ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?
- ✓ ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?
- ✓ ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?
- ✓ ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

13. La forma en que el pensamiento y el análisis estratégico conducen a elecciones estratégicas positivas.

¿CÓMO PENSAR ESTRATÉGICAMENTE SOBRE LA PROPIA SITUACIÓN DE UNA COMPAÑÍA?

- ✓ ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?
- ✓ ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?
- ✓ ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?
- ✓ ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

¿QUÉ OPCIONES ESTRATÉGICAS TIENE LA COMPAÑÍA, DESDE UN PUNTO DE VISTA REALISTA?

- ✓ ¿Está concentrada en mejorar la estrategia actual o hay cabida para hacer cambios importantes en la estrategia?
- ✓ Aumento eficiencia y productividad. Ventas y costos uso de activos.
- ✓ Aumento de productividad.

¿CUÁL ES LA MEJOR ESTRATEGIA?

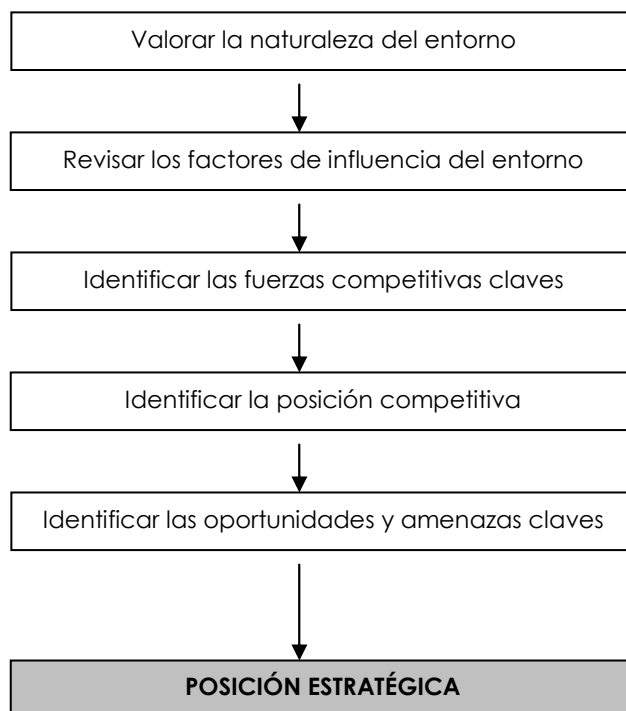
- ¿Se ajusta bien a la situación de la compañía?
- ¿Ayudará a crear una ventaja competitiva?
- ¿Ayudará a mejorar el desempeño de la compañía?

Fuente: GARRIDO BUJ, Santiago, ***Dirección Estratégica***, México: McGraw-Hill, 2003, Pág.3, p. 73

a. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es de suma utilidad para los directores de empresas “conocer y entender las fuerzas que generan cambios en el entorno, lo cual la mayoría de las veces no es tarea fácil, sin embargo permite comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las amenazas que hay que superar o evitar”⁴. Ferry Johnson y Kevan Scholes, en su libro Dirección Estratégica, describen una serie de etapas para entender el entorno de las organizaciones, las cuales se detallan a continuación:

14. Etapas del análisis del entorno



Fuente: JOHNSON, Ferry; SCHOLES, Kevan, **Dirección Estratégica**, México: Prentice Hall, Quinta Edición, 2004, Cáp 3, p. 88.

Respecto al cuadro anterior se torna necesario realizar ciertas aclaraciones:

- Cuando se habla de valorar la naturaleza del entorno de la organización, se busca determinar si el entorno es estático (no se producen cambios

⁴ JOHNSON, Ferry; SCHOLES, Kevan, **Dirección Estratégica**, México: Prentice Hall, Quinta Edición, 2004, Cáp. 3, p. 88.



significativos) o dinámico (y en este último caso, en que sentido son los signos de cambio) y si es simple o complejo, para comprender dónde se tiene que centrar el análisis.

- *“El revisar los factores de influencia del entorno tiene como objetivo identificar aquellos aspectos que modifican los rendimientos o el desarrollo de la organización”⁵. En este punto es de suma utilidad el análisis PEST (permite analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que ejercen influencia sobre la compañía), que facilitará la tarea de diseñar escenarios de posibles situaciones futuras, para definir en qué grado dichos pronósticos afectarán el desempeño de la empresa.*

“La construcción de escenarios se torna necesaria sobretudo en situaciones en las que es importante tener una visión a largo plazo de la estrategia (mínimo cinco años), en las que existe un número de factores clave limitado que influye en el éxito de la misma además de un elevado grado de incertidumbre respecto a las ellas”⁶.

⁵ Ibid., Cáp. 3, p. 88.

⁶ JOHNSON, Ferry; SCHOLES, Kevan, **Dirección Estratégica**, México: Prentice Hall, 2004, Cáp. 3, p. 99.



15. Aspectos a considerar en el análisis PEST.

<u>POLÍTICOS / LEGALES</u>	<u>ECONÓMICOS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Asuntos ecológicos/ambientales• Legislación del mercado local• Política impositiva• Políticas gubernamentales• Período gubernamental y cambios• Grupos de cabildeo y de presión locales e internacionales• Estabilidad política	<ul style="list-style-type: none">• Ciclos económicos• Tendencias en el PIB• Desempleo• Renta disponible• Factores específicos de la industria• Tipos de interés y tasas de cambio• Oferta monetaria• Inflación• Disponibilidad y coste de la energía
<u>SOCIOCULTURALES</u>	<u>TECNOLÓGICOS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Tendencias y cambios en el estilo de vida• Demografía• Distribución de la renta• Opinión y actitud del consumidor• Patrones de compra del consumidor• Moda y modelos a seguir• Acceso y tendencias de compra• Factores étnicos y religiosos• Movilidad social	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollos tecnológicos de competidores• Financiamiento para la investigación• Madurez de la tecnología• Legislación tecnológica• Potencial de innovación y velocidad de transferencia tecnológica• Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes• Tasas de obsolescencia

Fuente: Elaboración Propia

b. ANÁLISIS COMPETITIVO E INDUSTRIAL

Los autores Thompson y Strickland, en su libro Administración estratégica, plantean una metodología para realizar un **análisis competitivo e industrial**, basándose en una serie de preguntas cuyas respuestas permiten la comprensión del ambiente que rodea a una empresa, y de manera conjunta, constituyen la base para ajustar la estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y las realidades competitivas.

i) **¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?**

Llamamos industria al grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores. Dentro de las características económicas a considerar se encuentran:

- ✓ Volumen del mercado
- ✓ Esfera de acción de la rivalidad competitiva
- ✓ Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento: La idea del ciclo de vida sugiere que las condiciones en los mercados, fundamentalmente en las etapas comprendidas entre la del crecimiento y madurez, son importantes, aunque sólo sea por el comportamiento competitivo. A continuación se presenta el modelo del ciclo de vida del producto, adaptado del libro de McKiernan, *Strategies of Growth*.

16. Etapas del ciclo de vida de la industria

	<u>Desarrollo</u>	<u>Crecimiento</u>	<u>Reestructuración</u>	<u>Madurez</u>	<u>Declive</u>
Usuarios/ Compradores	Pocos: prueba de los primeros usuarios	Crecimiento de usuarios: prueba del producto/servicio	Creciente selectividad en la compra	Saturación de usuarios Repetición de la confianza en la compra	Abandono del uso
Condiciones competitivas	Pocos competidores	Entrada de competidores Intentos de probar el producto Lucha por cuota del mercado Productos/servicios indiferenciados	Puede haber muchos competidores Probable reducción de precios por volumen Reestructuración de los competidores más débiles	Luchas para conservar la cuota de mercado Dificultades para obtener/ganar cuota de mercado Énfasis en la eficiencia/reducción de costes	Salidas de algunos competidores Distribución selectiva

Fuente: JOHNSON, Ferry; SCHOLLES, Kevan, *Dirección Estratégica*, México: Prentice Hall, 2004, Pág. 3, p. 109.

- ✓ Número de rivales y sus volúmenes relativos, es decir, ¿la industria está constituida por muchas compañías pequeñas, o concentrada y dominada por unas pocas empresas grandes?
- ✓ Número de compradores y sus volúmenes relativos: se considera de suma importancia detenerse en este ítem, y analizar la segmentación mercado, intentando identificar las similitudes y diferencias entre grupos de consumidores o usuarios.



17. Algunos criterios para definir segmentos de mercado

TIPO DE FACTOR	MERCADOS DE CONSUMO
Características de las personas/organizaciones	Edad, sexo, raza Renta Tamaño Familiar Etapa del ciclo de vida Localización Estilo de vida
Situación de compra/de uso	Tamaño de la compra Lealtad a la marca Propósito Comportamiento de compra Importancia de la compra Criterios de elección Canales de distribución
Necesidades de los usuarios y preferencias sobre las características de los productos	Semejanza de los productos Preferencias de precio Preferencias de marca Características deseadas Calidad

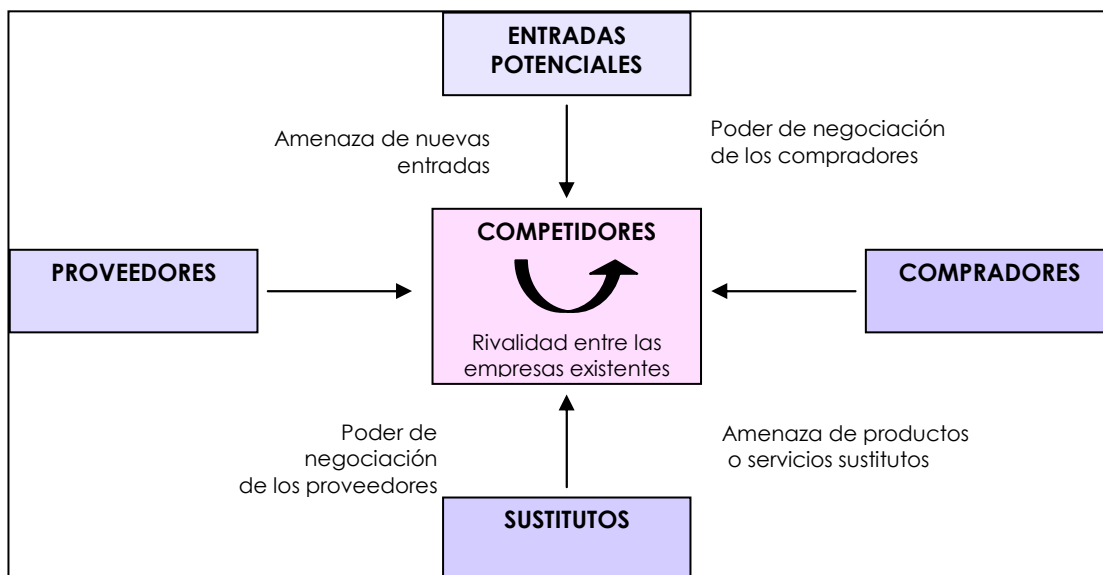
Fuente: JOHNSON, Ferry; SCHOLÉS, Kevan, ***Dirección Estratégica***, México: Prentice Hall, 2004, Cap. 3, p. 117

- ✓ Frecuencia de una integración hacia atrás y hacia delante
- ✓ Tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores
- ✓ Ritmo del cambio tecnológico, tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos
- ✓ Grado de diferenciación o similitud de el (los) producto(s) o servicio(s) de las empresas rivales.
- ✓ Logro de economías de escala en compras, fabricación, transporte, mercadotecnia o publicidad por parte de las compañías que conforman la industria
- ✓ Característica de las actividades de la industria respecto a costos de aprendizaje y experiencia.
- ✓ Grado de influencia de los índices de utilización de la capacidad en el logro de la eficiencia de producción de bajo costo.
- ✓ Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida
- ✓ Rentabilidad de la industria

ii) ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?

Es de cabal importancia entender el proceso competitivo, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es la influencia de cada una de ellas sobre la capacidad de una organización de posicionarse sobre sus ventajas. A continuación se presenta un esquema que grafica la relación entre las cinco fuerzas competitivas.

18. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: PORTER, Michael, **Estrategia Competitiva**, México: CECSA, 2004, Capítulo 1, p.20.

Rivalidad entre los competidores

En el presente trabajo se dedicarán unas líneas para hacer ciertas consideraciones respecto a la rivalidad entre competidores, en qué se basa, si ésta aumenta o disminuye, y cómo se puede influir en ella. Al respecto se puede decir que hay ciertas fuerzas que influyen sobre la rivalidad entre competidores, las cuales son:

- a. **El grado de equilibrio entre competidores:** cuando los mercados son más homogéneos respecto al tamaño de su operación, su participación de mercado y sus rendimientos son más competitivos que aquellos en los que hay posiciones dominantes.



- b. Cuando en una industria existen elevados **costes fijos**, tal vez debido a la elevada intensidad en el uso de capital o a costes elevados de almacenamiento, es probable que los competidores intenten reducir costes para lograr los beneficios deseados.
- c. Si el aumento de la **capacidad adicional** es importante, el competidor que incrementa esa capacidad probablemente se encuentre, a corto plazo, con un exceso de capacidad y un aumento de la competencia.
- d. La **diferenciación** es importante, ya que en un mercado de bienes en el que los productos o servicios no están diferenciados es difícil evitar que los consumidores cambien de proveedores.
- e. Cuando existen elevadas **barreras a la salida** de la industria, es posible que persista un exceso de capacidad y, por tanto, una mayor competencia. Ejemplos de barreras de salida son una elevada inversión en activos fijos no transferibles, la dependencia de un producto para tener credibilidad en ese sector de mercado, incluso cuando el propio producto genera pérdidas.

Implicaciones estratégicas de las 5 fuerzas competitivas

- ✓ Mientras más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son las utilidades combinadas de las empresas participantes.
- ✓ La estrategia competitiva de una compañía es más efectiva en la medida que:
 - a. proporciona adecuadamente una buena defensa contra las cinco fuerzas competitivas,
 - b. altera las presiones competitivas a favor de la compañía
 - c. ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable
- ✓ Situación ideal (obtención de utilidades):
 - a. Proveedores y clientes en posiciones débiles de negociación
 - b. No hay buenos sustitutos
 - c. Barreras para el ingreso son relativamente altas
 - d. Rivalidad entre vendedores establecidos sólo es moderada.
- ✓ Cuando las fuerzas competitivas no son poderosas, la estructura de la industria es "atractiva" desde el punto de vista de utilidades superiores. Incluso cuando alguna de las cinco fuerzas competitivas es poderosa, una industria puede ser atractiva

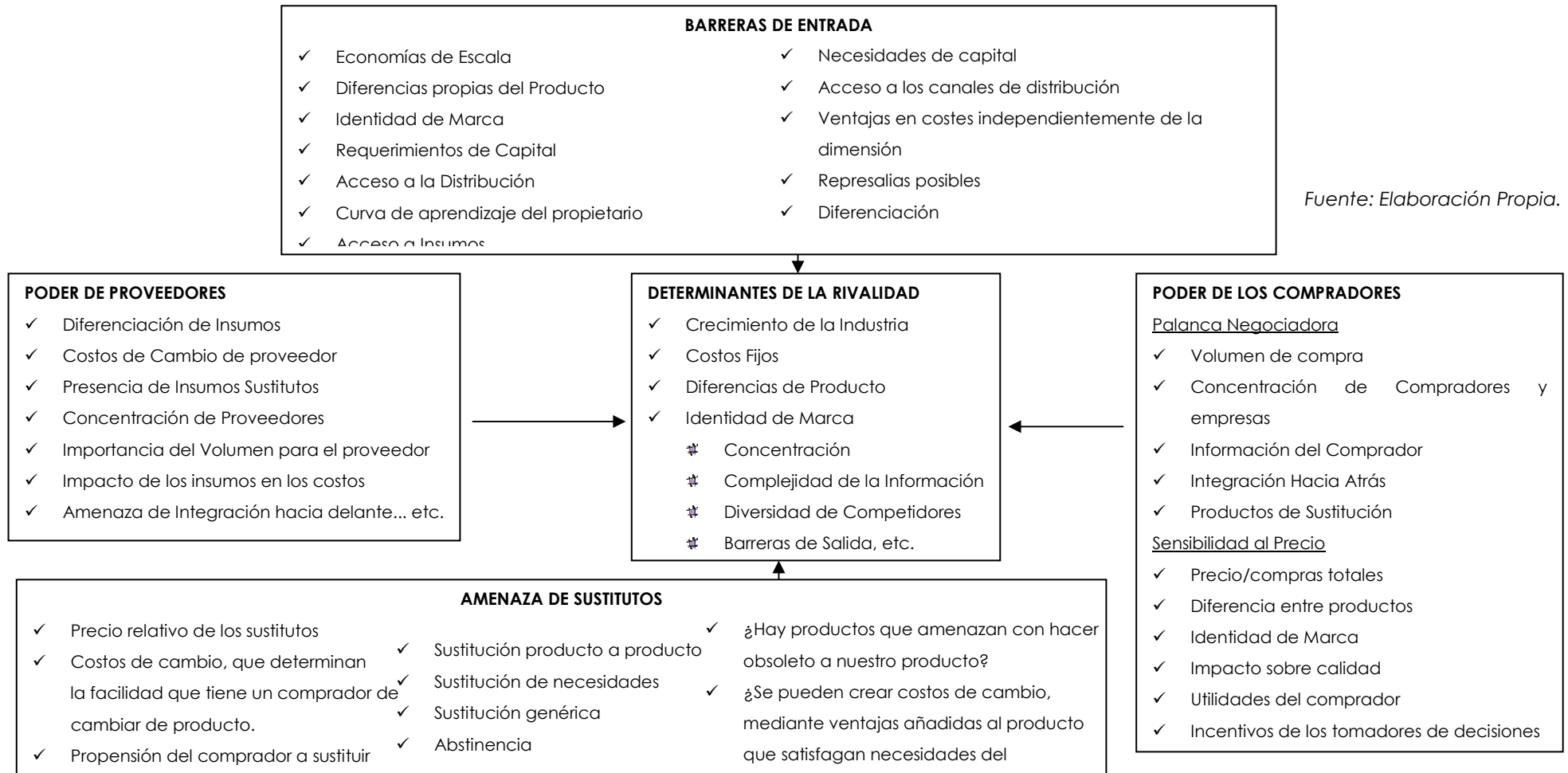


para aquellas empresas cuya posición de mercado y estrategia proporcionan una defensa suficientemente buena contra las presiones competitivas para preservar su capacidad de obtener utilidades superiores al promedio.

- ✓ Estrategias para luchar con éxito contra las fuerzas competitivas:
 - a. Aislar a la empresa de las fuerzas competitivas
 - b. Influir en las presiones competitivas para cambiar la dirección que favorezca a la compañía
 - c. Crear una posición de ventaja poderosa y segura.

A continuación se muestra el esquema explicado del modelo en cuestión.

19. Elementos determinantes de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria.
(En página siguiente)





iii) ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?

Las características económicas y la estructura competitiva de una industria dicen mucho de su naturaleza y de las condiciones competitivas, pero muy poco de la forma en la que está cambiando el medio ambiente. Por esto hay que entender en qué etapa de crecimiento se encuentra una industria e identificar los factores que causan ajustes fundamentales en la industria y la competencia.

Dentro de las fuerzas impulsoras más comunes encontramos por ejemplo, los cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria; cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan; innovación del producto; cambio tecnológico; innovación de mercadotecnia; ingreso o salida de las principales empresas; difusión de conocimientos técnicos prácticos; incremento en la globalización de la industria; cambios en el costo y la eficiencia; las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados); influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno; preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad; reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios

iv) ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?

En este punto es importante hacer alusión a dos aspectos a analizar: los grupos estratégicos y el valor percibido por los consumidores.

Los **mapas estratégicos** permiten estudiar las posiciones de mercado de las compañías rivales, esta herramienta actúa como puente estratégico entre el estudio de la industria como un todo y la posición de cada empresa por separado, considerando que en una determinada industria pueden existir muchas empresas con distintos intereses y que compiten sobre bases distintas. Lo que se puede aprender de los mapas de grupos estratégicos es si las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.

"Este tipo de análisis es útil por varias razones"⁷:

⁷ JOHNSON, Ferry; SCHOLES, Kevan, **Dirección Estratégica**, Prentice Hall, Quinta Edición, 2004, Cáp. 3, p. 116.



- a. Permite identificar cuáles son los competidores más directos, qué tipo de rivalidad competitiva va a existir dentro de cada grupo, y cómo se diferencia esta rivalidad de la de los demás grupos.
- b. Plantea la cuestión de saber la probabilidad o la posibilidad de que una organización cambie de grupo estratégico. La movilidad entre los grupos es, por supuesto, una cuestión relacionada con la existencia de barreras a la entrada entre grupos.
- c. El mapa de los grupos estratégicos también puede utilizarse para identificar oportunidades.
- d. El mapa de los grupos estratégicos permite también identificar problemas estratégicos importantes.

v) ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?

“Una empresa no puede esperar superar las maniobras de sus rivales sin verificar sus acciones, sin comprender sus estrategias y sin anticipar las medidas que probablemente tomen después”⁸. Es necesario por lo mismo lograr una profunda comprensión de las estrategias de los competidores, una evaluación de quienes serán los principales competidores en la industria, y llegar a predicción de las medidas inmediatas de los competidores

vi) ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?

“Son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado es decir, elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, entre otros, que resultan la diferencia entre utilidades y pérdidas”⁹. Los factores claves conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Dentro de los tipos comunes de factores clave para el éxito encontramos los relacionados con la tecnología, con la fabricación, distribución, mercadotecnia, habilidades, entre otros.

⁸ THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A.J., **Administración Estratégica**, McGraw Hill, 13ª Edición, 2004, Cáp. 3, p. 99.

⁹ Ibid., Cáp. 3, p. 102.



vii) ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

“El paso final del análisis de la industria es utilizar las respuestas a las preguntas anteriores para llegar a conclusiones sobre el atractivo o la falta de éste en la industria, tanto a corto como largo plazo”¹⁰. Dentro de los factores a tener en cuenta encontramos el potencial de crecimiento, los rendimientos de la industria, las fuerzas impulsoras prevaletientes, la posición competitiva de la compañía en la industria, etc.

c. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA

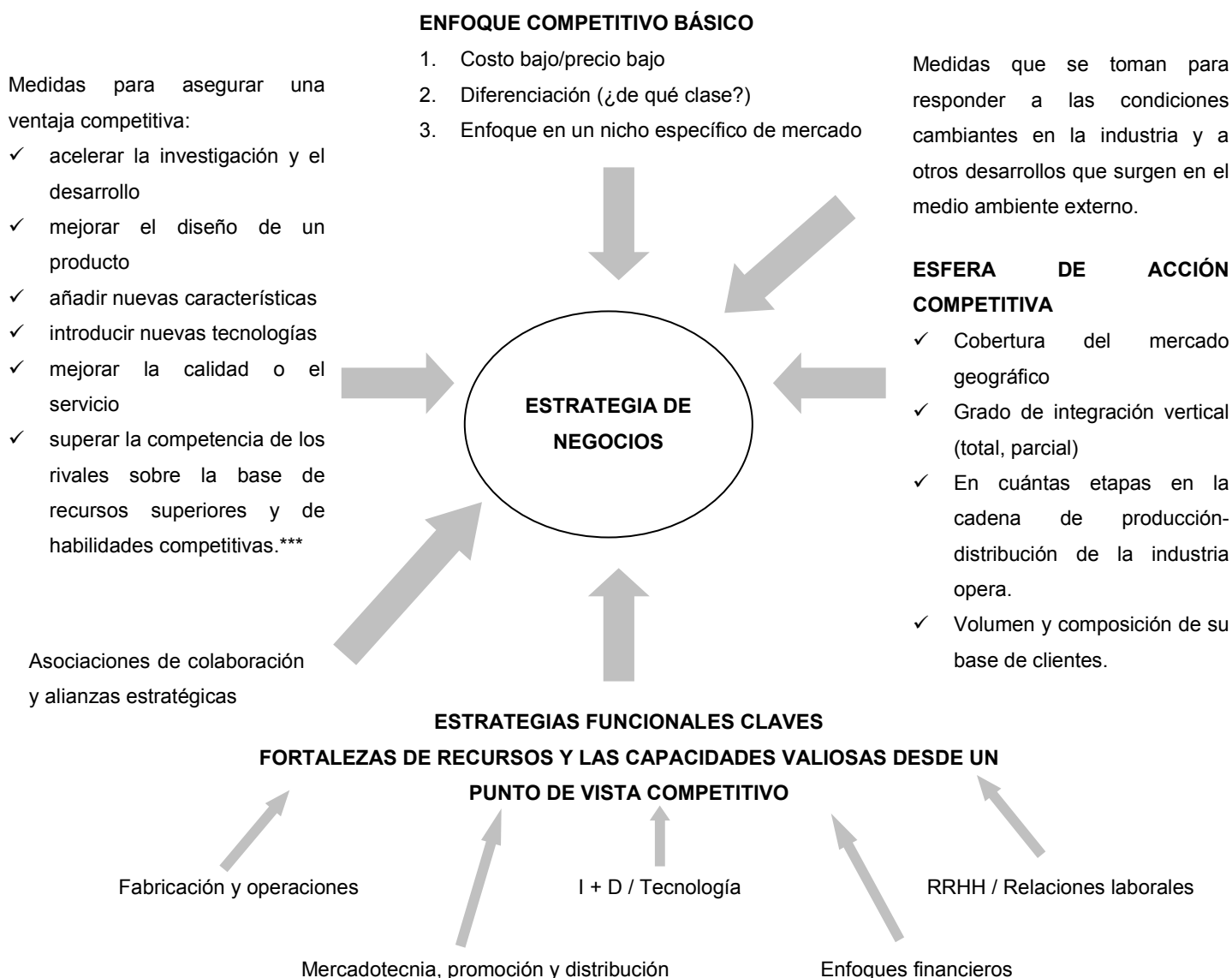
Este análisis busca evaluar capacidades de recursos, posición de costo relativa y fortaleza competitiva de una empresa en comparación con sus rivales. *“El tema central para comprender la capacidad estratégica de una organización es determinar qué competencias existen para poder realizar las distintas actividades de negocio, como el diseño, la producción, el marketing, la distribución y el servicio al cliente”¹¹. El enfoque se centra en diversos aspectos explicados a continuación:*

i) ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

¹⁰ Ibid., Cáp. 3, p. 104.

¹¹ JOHNSON, Ferry; SCHOLLES, Kevan, *Dirección Estratégica*, México: Prentice Hall, 2004, Cáp. 4, p. 136.

20. Identificación de la estrategia para una compañía de un solo negocio



Fuente: THOMPSON, Arthur y STRICKLAN, A.J., **Administración Estratégica**, Mc Graw Hill, 13ª Edición, 2004, Cap. 2, p. 51.



La estrategia debe medirse desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo. El **análisis cualitativo** evalúa la estrategia en cuanto a su integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación.

El **análisis cuantitativo** proviene del estudio del desempeño estratégico y financiero reciente y la historia de los resultados de la estrategia y pueden utilizarse para determinar qué competencias se pueden conseguir. Los dos mejores indicadores empíricos de la estrategia de una compañía analizan, por un lado, si la compañía está logrando los objetivos financieros y estratégicos; y por otro, si su desempeño es superior al promedio de la industria; el desempeño real se puede evaluar contra los objetivos explícitos de la compañía, o bien estudiando aspectos como por ejemplo, la participación de mercado; los márgenes de utilidad; las dimensiones en relación con las empresas rivales; las tendencias en las utilidades netas de la industria, utilidad sobre la inversión, el valor económico agregado y cómo se comparan con las mismas tendencias en la rentabilidad para otras compañías en la industria; entre otras.

ii) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

Este análisis proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una compañía, basándose en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

- ✓ **Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía:** Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad. Puede asumir varias formas como por ejemplo una habilidad o destreza importante; activos físicos, humanos, organizacionales e intangibles valiosos; capacidades competitivas; un logro o atributo que coloque a la compañía en una posición de ventaja en el mercado; y alianzas o empresas cooperativas. Éstos en su conjunto determinan el complemento de recursos con los cuales una empresa compite, los cuales, en combinación con las condiciones de la industria y competitivas, son grandes



impulsores del buen desempeño de la compañía en un mercado competitivo dinámico.

- ✓ **Identificación de las fortalezas y debilidades de recursos de la compañía:** Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño en comparación con otras o una condición que la coloca en desventaja. Son deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes o carencia de activos importantes desde el punto de vista de la competitividad.

- ✓ **Identificación de las competencias y capacidades de la compañía**
 - a. Competencias centrales: Una competencia se convierte en competencia central cuando una actividad que se realiza bien es esencial a la competitividad y rentabilidad de la empresa. A menudo, es el resultado de la cooperación entre distintas partes de la organización; por lo general, las competencias centrales yacen en el personal de la empresa y no en los activos del balance y le otorga a una empresa una capacidad competitiva potencialmente valiosa y representa un activo competitivo permanente.
 - b. Competencia distintiva: es un recurso competitivamente superior; es una actividad competitivamente significativa que una empresa realiza mejor que sus competidores. Representa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no tienen; presenta el atractivo potencial de ser el pilar de la estrategia y puede brindar una ventaja competitiva en el mercado, dado que representa una fortaleza competitivamente superior de los recursos
 - c. Determinar el valor competitivo de un recurso de la empresa: Para tener el carácter de base de una ventaja competitiva sustentable, un "recurso" debe pasar 4 pruebas, reponiendo a las siguientes preguntas: ¿Es el recurso difícil de imitar? ¿El recurso es duradero? ¿Es realmente el recurso competitivamente superior? ¿Puede el recurso ser superado por las distintas capacidades de los rivales?



- ✓ **Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía:** Las oportunidades más relevantes para una empresa son aquellas que ofrecen las mejores perspectivas para un crecimiento a largo plazo redituable y el potencial para adquirir una ventaja competitiva; a su vez deben tener buena correspondencia con las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ya posee o puede generar y tener claridad para no confundir entre una oportunidad para la industria y una oportunidad para la compañía.
- ✓ **Identificación de las amenazas para la futura rentabilidad de una compañía:** Hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y posición de mercado, ante los cuales los estrategas exitosos tratan de crear defensas. Dentro de los mismos encontramos por ejemplo el surgimiento de tecnologías más económicas o baratas, la introducción de mejores productos por parte de los rivales; la intensificación de las presiones competitivas; regulaciones onerosas; aumento en las tasas de interés; potencial de una adquisición hostil; cambios demográficos desfavorables; cambios adversos en los tipos de cambio; inestabilidad política de un país, etc.

iii) Análisis de competencias y núcleo de competencias

Aunque la compañía tiene que alcanzar un nivel de competencia en todas sus actividades, sólo algunas constituyen competencias centrales, las cuales determinan la habilidad de la organización para superar a los competidores. Las competencias nucleares son aquéllas que resultan difíciles de imitar, pues de lo contrario no conseguirían crear una ventaja a largo plazo. Existen dos herramientas de suma utilidad a la hora de determinar las competencias mencionadas: en análisis del costo estratégico y la cadena de valor; y el benchmarking de los costos de las actividades claves. En el diagnóstico de Edasa sólo se hará alusión al análisis de costo y cadena de valor, tema que se desarrollará a continuación.

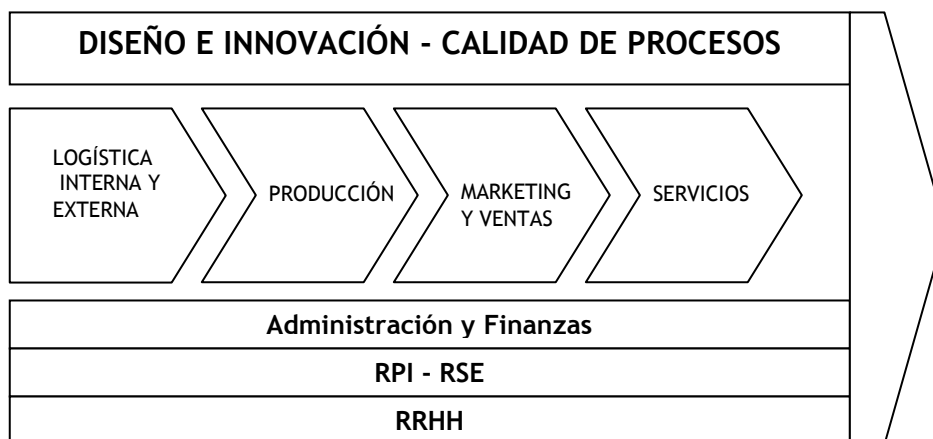
- ✓ **Análisis del costo estratégico y cadenas de valor:** La tarea del análisis del costo estratégico consiste en comparar los costos de una compañía actividad por

actividad con lo de los rivales clave y descubrir cuáles actividades internas son fuentes de una ventaja o de una desventaja.

El principal instrumento del análisis del costo estratégico es la **cadena de valor** que identifica actividades (externas e internas), funciones y procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio. Las competencias para realizar determinadas actividades, y la capacidad de gestionar los vínculos entre ellas, son las que constituyen la fuente de la ventaja competitiva de las organizaciones.

La cadena de valor de una empresa consta de dos tipos de actividades: las **actividades primarias** (donde se crea la mayor parte del valor para los clientes) y las **actividades de apoyo** que se realizan para asistir a los individuos y grupos dedicados a las actividades primarias. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y suelen clasificarse en cinco grandes grupos: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y Ventas y Servicios. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias y suelen clasificarse en cuatro grandes grupos: Aprovisionamiento, Desarrollo tecnológico, Gestión de RRHH, Infraestructura.

21. Ejemplo de Cadena de Valor



Fuente: Elaboración Propia



La correcta administración de las actividades en la cadena de valor de una compañía es una clave para el desarrollo de competencias y capacidades valiosas, apalancando las mismas en una ventaja competitiva sostenible.

iv) ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

La evaluación sistemática de si la posición competitiva total de una compañía es poderosa o débil en relación con sus rivales cercanos, es un paso esencial en el análisis de la situación de la compañía y comprende el análisis de los factores críticos de éxito, que son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacar para superar a sus competidores. El análisis de los factores críticos de éxito resalta la importante relación entre recursos, competencias y elección de estrategias, que constituye asimismo un aspecto central de la idea de un cuadro de mandos equilibrado para valorar el rendimiento.

La fortaleza de la posición competitiva de la empresa en el mercado está vinculada a si se espera que la posición de mercado actual de la compañía mejore o se deteriore si se continúa con la estrategia actual; cómo está clasificada la empresa en relación con sus rivales clave en cada factor del éxito de cada industria y en cada medida pertinente de su fortaleza competitiva y de su capacidad de recurso; si la empresa disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales o está en desventaja; y la capacidad de la empresa para defender su posición de mercado en vista de las fuerzas impulsoras y de las presiones competitivas de la industria y de las medidas anticipadas de los rivales.

Para evaluar la fortaleza competitiva, es necesario en primer lugar enumerar los factores clave de éxito en la industria y otras medidas relevantes de fortaleza competitiva; luego otorgar un puntaje a la empresa y sus rivales clave en cada factor; en tercer lugar decidir si se usará un sistema de calificación ponderado o sin ponderar, sumar los puntajes individuales para obtener una medición general de fortaleza competitiva para cada rival y finalmente determinar si la empresa tiene una ventaja competitiva o sufre una desventaja competitiva en base a los puntajes.



v) ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

La identificación y la comprensión a fondo de los problemas estratégicos a los que se enfrenta una compañía son requisitos previos para el diseño de una estrategia efectiva y para entender dónde necesitan enfocar su atención estratégica. Sobre la base de todo lo hasta aquí analizado los administradores deberían determinar con precisión, qué puntos deberían estar en la "lista de preocupaciones" de la empresa; es por esto que surge la necesidad de un pensamiento estratégico sobre los puntos a favor y en contra de la situación competitiva y de la industria y las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y el atractivo de su posición competitiva.

A continuación se presenta una lista de los temas estratégicos a ser identificados a la hora de hacer un diagnóstico interno de la compañía:

- ✓ ¿La estrategia actual es adecuada a la luz de las presiones competitivas y fuerzas impulsoras?
- ✓ ¿Se corresponde bien la estrategia con los factores clave de éxito futuros de la industria?
- ✓ ¿Necesita la empresa fortalezas de recursos y capacidades competitivas nuevas o diferentes?
- ✓ ¿Protege la estrategia actual de modo adecuado contra las amenazas externas y deficiencias de los recursos?
- ✓ ¿Es la empresa vulnerable al ataque competitivo por parte de los rivales?
- ✓ ¿Dónde están los puntos fuertes/débiles en la estrategia actual?



III. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Para empezar se definirá el concepto de proyecto de inversión, el cual es un *“plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general”*¹². La planificación de un proyecto de inversión es muy importante, ya que para invertir en algo se debe haber efectuado un análisis previo.

*“La preparación y evaluación de proyectos constituye, en este sentido, un instrumento que provee información para ayudar al proceso decisorio respecto de dónde invertir, ya que permite la medición y comparación de los beneficios y costos que podrían generarse con su eventual materialización. Esta técnica, busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa”*¹³, de modo que la asignación de recursos se efectúe con criterios de racionalidad y de fijación de metas coherentes y coordinadas.

La metodología de la evaluación de proyectos se puede aplicar en casos tales como la instalación de una planta totalmente nueva, la elaboración de un nuevo producto en una planta ya existente, la ampliación de la capacidad instalada, la apertura de nuevas sucursales, la sustitución de maquinaria y cualquier instancia que signifique asignar recursos escasos. Se podría decir que esta herramienta consta de dos pasos, descriptos a continuación:

1. Formulación y preparación: La formulación es la etapa donde se definen las características del proyecto, muchas de las cuales requerirán de una evaluación particular; mientras que la preparación tiene por objeto cuantificar las inversiones, costos y beneficios del proyecto ya configurado y ordenar la información de acuerdo con lo que se busca medir (rentabilidad del proyecto, rentabilidad del inversionista o capacidad de pago). La etapa de formulación y preparación consta de dos instancias, por un lado la **recopilación de información**, y por otro, la

¹² SEMYRAZ, Daniel J., **Preparación y evaluación de proyectos de inversión**, Argentina, 2006, Cap. 1, p. 16.

¹³ SAPAG CH., Nassir y Reinaldo, **Preparación y Evaluación de Proyectos**, Chile: McGraw Hill, 2000, Cap. 1, p. 1.



construcción del flujo de caja proyectado, lo cual implica sistematizar en términos monetarios la información disponible.

2. Evaluación: en esta etapa se determina la rentabilidad de la inversión del proyecto, se realiza el análisis de las variables cualitativas y la sensibilización del proyecto (es decir, sensibilizar aspectos que podrían, al tener mayores posibilidades de un comportamiento distinto al previsto, determinar cambios importantes en la rentabilidad calculada).

a. ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

1. Identificación y análisis de la idea: sólo se presentan los cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar en investigaciones profundas, basándose en la información ya disponible. Se realiza un análisis del entorno, la detección de necesidades y se analizan las oportunidades para satisfacer necesidades.
2. Recopilación de información: en la presente etapa se determinan las fuentes de información, se realizan las entrevistas preliminares, se recopila la información y datos y se definen las estrategias y características del proyecto.
3. Perfil del proyecto: Ésta es la etapa más preliminar de la investigación y busca, fundamentalmente, determinar si existe alguna razón que justifique su inmediato abandono, antes de seguir empleando recursos en profundizar el estudio. Es la típica etapa donde el evaluador se pregunta el por qué no se le ha ocurrido el proyecto antes a otro inversionista. La mayoría de las veces encuentra aquí la razón, considerando un mínimo de información.
4. Prefactibilidad o anteproyecto: se define el proyecto, se realiza su estudio y evaluación. Se profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias, se realiza la investigación de mercados, se detalla la tecnología que se empleará, los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. La prefactibilidad es una etapa intermedia, donde se proyectan los costos y beneficios del proyecto en el horizonte de evaluación previamente definido. Como resultado del estudio de prefactibilidad, se podrá decidir la aceptación, rechazo o postergación del proyecto o continuar la profundización del estudio en la etapa de factibilidad.



3. Factibilidad: La factibilidad es la etapa más profunda, completa y demostrativa de la información que se utiliza en la evaluación. Es de carácter demostrativo, por lo que se basa en fuentes de información primaria, o sea, en la que origina los antecedentes. Se analiza la alternativa más atractiva estudiada en la etapa anterior, abordando los mismos aspectos pero de modo más profundo y dirigiéndose a la opción más recomendable. Es en esta etapa en que se realizan los estudios de mercado, técnico, organizacional, económico-financiero, legal y ambiental.
4. Puesta en marcha: corresponde a todo lo concerniente a la construcción y acondicionamiento del proyecto y a su funcionamiento como empresa en régimen. En esta etapa se procede, por ejemplo, a la compra del terreno, construcción de oficinas, compra e instalación de maquinaria, equipos y herramientas, selección y gestión de sistemas operacionales y administrativos, operación inicial del negocio, etc.

b. CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

A continuación se expondrán los contenidos a incluir en el proceso de evaluación de un proyecto de inversión.



22. Desarrollo de la evaluación de un proyecto de inversión

INTRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ Reseña histórica del desarrollo✓ Usos del producto✓ Factores que influyen en su consumo
ANTECEDENTES	<ul style="list-style-type: none">✓ Condiciones socioeconómicas✓ Motivación del emprendimiento✓ Identificación de los beneficios✓ Problemas que resuelve✓ Efectos indirectos que se generan
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none">✓ Mercado potencial insatisfecho viable✓ Posibilidad tecnológica✓ Rentabilidad económica
OBJETIVOS DEL PROYECTO	<ul style="list-style-type: none">✓ Intenciones✓ Limitaciones
INVESTIGACIÓN FORMAL	<ul style="list-style-type: none">✓ Estudio del mercado: demanda, oferta, precios, comercialización.✓ Estudio técnico y organizacional: tamaño, localización, ingeniería, organización.✓ Estudio económico y financiero: inversión inicial, capital de trabajo, flujo de fondos, plan de financiamiento.
EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">✓ VAN (Valor actual neto)✓ TIR (Tasa de interés de retorno)
EVALUACIÓN DEL RIESGO	<ul style="list-style-type: none">✓ Modelos subjetivos✓ Modelos estadísticos no probabilísticos✓ Modelos estadísticos probabilísticos

Fuente: SEMYRAZ, Daniel J., **Preparación y evaluación de proyectos de inversión**, Argentina, 2006, Cáp. 1, p. 31



c. ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

Los estudios de factibilidad o viabilidad como también se les suele llamar, contribuyen a disminuir la incertidumbre y a clarificar si el proyecto es posible de hacer desde seis perspectivas distintas: la comercial, técnica, legal, administrativa, ambiental y financiera, las cuales serán desarrolladas a continuación.

Grande es el aporte que realizan dichos estudios, ya que antes de realizar la evaluación de un proyecto existe una gran incertidumbre acerca de los resultados en caso de materializar la inversión.

VIABILIDAD COMERCIAL

Este estudio es el primer punto y el más importante a la hora de estudiar las viabilidades, ya que busca demostrar la existencia de una necesidad por parte de los clientes y si ésta es satisfecha o no por el bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso. Este estudio se puede dividir en tres etapas:

- i) Estructura económica del mercado
- ii) Estudio de mercado
- iii) Proyección de demanda

i) Estructura económica del mercado

- a) Estructura del mercado: se determina la forma que adopta el mercado: monopolio, oligopolio, competencia perfecta o competencia monopolística.
- b) Demanda del mercado: se busca determinar la función de demanda del o los productos que se ofrecen, para lo cual se estudia la naturaleza de la demanda, variables que la modifican (precio, ingreso, productos sustitutos y complementarios, preferencias del consumidor), elasticidades (precio, ingreso, cruzada), efecto sustitución y efecto ingreso.

El analista debe intentar predeterminar los posibles cambios seculares en los gustos de consumidores del bien que ofrece y la estabilidad de la demanda del mismo; a su vez estudiar la tendencia esperada en el nivel de ingresos de los consumidores potenciales del bien, para predecir con mayor precisión la evolución de la demanda.



- c) Oferta del mercado: es importante determinar la función oferta de un producto y las variables que influyen en su comportamiento (valor de los insumos, desarrollos tecnológicos, variaciones climáticas, valor de los bienes relacionados o sustitutos, entre otros), con miras a establecer el marco de la competencia futura que enfrentará el proyecto y reducir la incertidumbre a la hora de pronosticar su comportamiento futuro.

Al estudiar la oferta es importante determinar la cantidad de productores, su localización y área de cobertura, la capacidad de la oferta (capacidad instalada y utilizada), participación en el mercado (histórico y potencial), calidad y precio de los productos, costos y utilidades, planes de expansión, inversión fija y número de trabajadores, servicios que se ofrecen junto al producto, canales de distribución, mecanismos de abastecimiento, etc.

- ii) **Estudio de mercado**: en este ítem se estudiarán los aspectos económicos específicos que repercuten en la composición del flujo de caja del proyecto, y las variables que condicionan el comportamiento de los diferentes agentes económicos, cuya actuación afectará el desempeño financiero de la empresa que podría generarse con el proyecto.

Los objetivos del estudio de mercado son ratificar la real posibilidad de colocar el producto en el mercado; conocer los canales de comercialización que se usan o podrían usarse en la comercialización de ellos; determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de potenciales consumidores.

El estudio de mercado también busca recopilar información de carácter económico que repercuta en la composición de flujo de caja del proyecto (ingresos, egresos, inversiones); estimar el momento exacto de ingresos y desembolsos proyectados obliga a investigar condiciones crediticias en que el consumidor está dispuesto a comprar.

- ✓ Inversión: promoción, número de locales de venta al público, oficinas de atención al público, vehículos de reparto, cualquier variable que involucre la imagen del producto o la empresa.



- ✓ Ingresos de operación: determinar la existencia de una demanda real para el producto en términos de precio, volumen y periodicidad en un lugar y tiempo determinados.
- ✓ Gastos de operación: publicidad, materias primas y condiciones de pago, distribución del producto, comisiones a vendedores, otros aspectos relacionados con diferentes mercados.

Cabe aclarar que se planean las estrategias más que nada para determinar el monto de la inversión, no para implementarla. Dentro de los aspectos a considerar en el estudio de mercado se encuentran los siguientes:

1. **El mercado del proyecto:** se busca reconocer los agentes que con su actuación tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estructura comercial; se torna necesario estudiar estos mercados sobre la base de lo que ya existe y el potencial, esto es, proveedores y competidores que hoy no lo son; sistemas de distribución no utilizados; mercados de consumidores no descubiertos. Los agentes a estudiar son los siguientes:
 - **Consumidores:** hábitos y motivaciones de compra, segmentación, acto de compra (influenciadores, decidores, usuarios), caracterizar al consumidor, entender quién toma la decisión de compra, por qué compra, cómo compra, etc. Se deben estudiar los hábitos de consumo de la población, las motivaciones que lo llevan a elegir una determinada marca, los grados de lealtad a la marca o al lugar de venta; los efectos de las promociones y publicidad de la competencia sobre el consumidor, entre otros.
 - **Proveedores:** alternativas de obtención de materias primas, costos, condiciones de compra, sustitutos, necesidad de infraestructura especial para bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, precio, etc.
 - **Competidores:** estrategia comercial de los competidores, es decir, ¿A quiénes vende sus productos la competencia? ¿Cuál es la descripción de sus mercados-meta? ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de marketing de la competencia? ¿Cuál es el posicionamiento de la competencia? ¿Qué productos venden los competidores? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades



del producto de la competencia en relación con sus atributos? ¿Cuál es el precio de los productos de la competencia? ¿Cómo es su estructura de precios? ¿Qué canales de distribución utiliza la competencia? ¿Dónde vende sus productos? ¿Cuáles son en ese sentido sus puntos fuertes y débiles? ¿Cuál es la filosofía de ventas utilizada por la competencia? ¿Cuál ha sido el desempeño de sus ventas? ¿Qué tipo de promoción utiliza la competencia? ¿Qué resultados ha obtenido? ¿Cuál ha sido el gasto total destinado a los medios de promoción? ¿Domina la competencia algún medio? ¿Qué política de servicio al cliente utiliza la competencia?

- **Distribuidores:** disponibilidad de sistema que garantice la entrega oportuna de los productos al consumidor.
- **Externos:** tipo de cambio, política arancelaria, calidad, demoras en la recepción de materias primas.

2. Estrategia Comercial:

- Estrategia de segmentación y posicionamiento y estrategia de cobertura.
- **Producto:** atributos, tamaño, marca, tipo de envase, aceptación.
- **Precio:** Estructura de la cadena de precios (márgenes de intermediarios). Descuentos por volumen, precios relativos, condiciones de crédito, porcentaje de cobro al contado, plazo del crédito, monto de las cuotas, tasas de interés implícitas en las cuotas, descuentos por pronto pago, volumen, etc. Gap de precios con la competencia.
- **Promoción:** cuantificar el costo, analizar histórico de presupuesto asignado para proyectar, resultados, influencia en aumentos en volumen de ventas.
- **Plaza:** posee efectos indirectos en el flujo de caja; cada canal tiene asociado costos y volúmenes de venta por lo general diferentes entre sí. Hay que seleccionar en forma estimativa la cantidad de intermediarios, inversiones necesarias en obras físicas, equipamiento necesario asociado al canal utilizado.



3. Análisis del medio:

- **Ambiente político:** leyes, oficinas gubernamentales, grupos de presión, quienes limitan e influyen en el comportamiento de la organización.
- **Ambiente económico:** factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto: tasa de interés, inflación, tipo de cambio, propensiones al consumo, precio de insumos, etc.
- **Ambiente social:** creencias, valores, normas. Comportamiento de población, estructura social, movilidad.
- **Ambiente tecnológico:** ritmo acelerado de cambios tecnológicos, oportunidades ilimitadas de innovación, presupuestos para I+D, etc.
- **Ambiente físico:** riesgos y oportunidades relacionados con: escasez de recursos naturales, costo en aumento de recursos energéticos, incremento en los niveles de contaminación y cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica.

iii) Proyección de demanda: Los niveles de demanda y su distribución temporal tienen efectos importantes sobre los niveles de capacidad, las necesidades financieras y sobre la estructura general de la compañía, lo que hace que las técnicas de proyección de demanda sean de suma utilidad. En primer lugar, facilitan a las empresas la estimación de la producción, de su capacidad y de sus sistemas de planificación. Por otro lado, sirven como inputs de cara a la planificación financiera, de marketing y de personal; además de impactar en diversas actividades de la empresa como son los recursos humanos, la capacidad y la gestión de cadena de suministros.

"La estimación precisa del volumen de producto que se va a requerir para satisfacer las necesidades de los clientes es una información que generalmente está centralizada en áreas de la empresa como comercialización, ventas, planificación o análisis económico y tiene gran cantidad de usuarios internos dentro de una organización, tales como Distribución y Logística, Producción, Finanzas, entre otros".¹⁴

¹⁴ BALLOU, Ronald H., **Logística Empresarial**, USA: Prentice Hall, Cáp. 4, p. 89.



Dos son los factores que deben considerar los estudios de previsión en relación con los niveles de previsión de demanda:

- ✓ **Factor tiempo**: "cuándo se va a producir".
- ✓ **Factor espacio**: "dónde se va a producir".

Existen diferentes modelos de demanda a lo largo del tiempo en función del nivel de servicio de cada uno de los productos que trabaja una empresa:

- ✓ **Demanda Regular**: cuando la demanda es regular se la puede descomponer en la mayoría de los casos en componentes aleatorios, estacionales y de tendencia. Cabe destacar que cuanto menor sea la influencia de la componente aleatoria en la variación de la demanda a lo largo del tiempo, mejores resultados se van a obtener en los procedimientos de previsión más comunes.
- ✓ **Demanda irregular**: se da cuando la demanda es de tipo intermitente, producto de un bajo volumen global y de un alto grado de incertidumbre al determinar cuándo y qué nivel de demanda se va a producir. Este comportamiento es muy frecuente en artículos que se están introduciendo en el mercado o en aquellos que están saliendo de la línea de productos de la compañía.

Hay una serie de métodos estándar de previsión para planificar necesidades futuras, los que, según Ronald Ballou en su libro Logística Empresarial (dividen en tres grandes grupos: métodos cualitativos, proyección histórica y métodos causales; cuyas diferencias se centran en tres puntos principalmente: la precisión relativa de las previsiones a largo plazo en comparación con las previsiones a corto plazo, el nivel de sofisticación matemática usado y la base lógica (datos históricos, opinión de expertos, estudios) a partir del cual se obtienen las previsiones. A continuación explicaremos brevemente cada uno de los métodos en cuestión.

- **Métodos cualitativos**: emplean el juicio, la intuición o las técnicas comparativas, para producir estimaciones cuantitativas de hechos futuros. Las previsiones cualitativas son aquellas que incorporan factores tales como la intuición de la persona que toma las decisiones, emociones, experiencias personales y sistemas de valores. Dadas sus características este tipo de técnicas deben emplearse para la proyección a medio y largo plazo. Entre



ellos se encuentran las analogías históricas, la investigación de mercado, el método Delphi, panel de consenso, previsión visionaria y red de ventas.

Respecto a la previsión visionaria, que será unos de los métodos utilizados en el presente trabajo, se puede decir que se emplea la experiencia personal, el juicio y, cuando es posible, hechos acerca de diferentes escenarios en el futuro. Se caracteriza por un trabajo subjetivo e imaginativo. En general, este tipo de método no es científico.

- **Proyección Histórica:** Cuando hay disponible una cantidad razonable de datos históricos, y las tendencias y variaciones estacionales de la demanda a lo largo del tiempo son estables y están bien definidas, la proyección para el futuro de toda esta información puede ser una manera efectiva de realizar previsiones a corto plazo. La premisa básica de la que se parte es que los hábitos futuros van a ser una réplica de los del pasado, al menos en su mayor parte. La precisión que se puede obtener con estas técnicas para estimaciones en un período de menos de 6 meses suele ser bastante buena. La razón para que estos modelos alcancen tan buenos resultados es la estabilidad inherente de la demanda a corto plazo.

Los modelos de este tipo son de naturaleza reactiva, es decir, a medida que disponen de nuevos datos se actualizan, modificando sus resultados; lo que le permite adaptarse a los cambios en la tendencia de la demanda y a los hábitos estacionales. Sin embargo, si el cambio es muy rápido, estos métodos no dan señal de la variación hasta que se ha producido. Por esto es que las proyecciones mediante estos métodos suelen recoger con retraso variaciones fundamentales en las series temporales de la demanda, no señalando cuáles son los puntos de cambio hasta que se ha producido.

Dentro de este tipo de métodos se encuentran el promedio variante, la suavización exponencial, el método de Box-Jenkins, análisis de series temporales X-11, proyecciones de tendencia, previsión enfocada y análisis espectral. En cuanto a la proyección de tendencia, que será otro de los métodos usados en el presente trabajo, se puede decir que ajusta una línea

de tendencia empleando una ecuación matemática, para luego proyectarla hacia el futuro por medio de la misma ecuación. Existen diferentes variaciones sobre el método básico: método de la curva característica, polinomial, logarítmica, etc.

- **Métodos causales:** la premisa básica sobre la cual se construye este tipo de métodos de previsión es que el nivel de la variable a estimar se deriva del nivel de otros factores relacionados con ella. Es así que siempre que pueda describirse la relación entre la causa y el efecto, los modelos causales pueden obtener buenos resultados a la hora de predecir los principales cambios de la demanda, realizando previsiones de gran precisión a medio y largo plazo. Los modelos causales pueden ser estadísticos (en el caso de los modelos econométricos y de regresión) y descriptivos (en el caso de los modelos de simulación o tablas input-output). Dentro de estos métodos se encuentran los modelos de regresión, modelo econométrico, estudios de anticipación y de intención de compra, modelos de entrada-salida, modelos econométricos de entrada/salida, indicadores de dirección, análisis del ciclo de vida, simulación dinámica.

A los efectos del presente trabajo se usará el método de indicadores de dirección, el cual se define como una serie temporal de una actividad económica, cuyo movimiento en una determinada dirección precede al movimiento de alguna otra serie temporal en la misma dirección, es un indicador de dirección.

A la hora de hacer predicciones de la demanda, surgen problemas que afectan a todos los usuarios internos de dichos pronósticos, los cuales son:

- Lanzamientos:** a menudo surge el problema de predecir el nivel que se va a necesitar de productos o servicios para los que no hay un historial suficiente como para hacer una previsión con precisión, como por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos.
- Demanda irregular:** ésta se puede producir por varias razones tales como que el comportamiento de la demanda esté dominado por



grandes e infrecuentes pedidos de los clientes; la demanda se derive de otros productos o servicios y que no se hayan tenido en cuenta picos estacionales o que el comportamiento de la demanda sea el resultado de datos excepcionales, aislados o de condiciones inusuales.

- c. **Previsión regional:** es importante conseguir el mayor nivel de precisión por región, para lo cual hay dos posibilidades, o bien hacer la previsión simultánea de todas las demandas o sumar las estimaciones regionales.
- d. **Error de previsión:** es aconsejable utilizar una combinación de modelos para lograr previsiones más estables y precisas y con el fin de reducir los errores de previsión, ya que ningún modelo puede ser el mejor siempre.

VIABILIDAD TÉCNICA

La viabilidad técnica debe comprobar si es posible, física o materialmente, hacer el proyecto. Esta demostración queda generalmente en manos de un experto del área que conoce las condiciones en que debe funcionar un determinado equipo, aunque siempre apoyado por la información de expertos en las áreas complementarias.

Este estudio busca recopilar la información con el propósito de cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación contables (requerimientos legales y tributarios) y no contables (efecto neto de cada decisión en el resultado). Cabe destacar que la determinación de costos sólo debe realizarse teniendo en cuenta los diferenciales, esto es, el aumento o disminución de costos totales que implicaría la implementación de cada una de las alternativas.

Dentro de los ítems que incluye este estudio, se encuentran los siguientes:

- i) **Definición de función de producción:** es necesaria una función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción de los bienes, de la cual se obtendrán las necesidades de mano de obra, recursos y capital.



ii) Decisiones de tamaño: tales decisiones se determinarán en función a la demanda proyectada, a la distribución geográfica del mercado, a la disponibilidad de insumos, a la tecnología y al financiamiento, entre otros.

Dentro de estas decisiones se debe tener en cuenta la capacidad de planta, la existencia de economías de escala, el análisis de costos medios a largo plazo, la función de costo total, costos variables, costos fijos, costos unitarios y costos marginales a corto y largo plazo.

iii) Decisiones de localización

a. Factores relevantes a la hora de decidir la localización:

- i. Geográficos: clima, comunicaciones, medioambiente.
- ii. Institucionales: tratamiento impositivo, marco legal, seguridad jurídica, políticas de desarrollo industrial.
- iii. Sociales: facilidades habitacionales, educación, salud, seguridad, aceptación social.
- iv. Económicos: disponibilidad y costo de mano de obra, materia prima, insumos y suministros, terrenos.
- v. Comerciales: proximidad a mercado de productos y materias primas; facilidades de importación en caso de insumos importados.
- vi. Laborales: capacitación de mano de obra, clima sindical.
- vii. Infraestructura: disponibilidad de agua, energía eléctrica, combustibles (gas, diesel).
- viii. Operacionales: existencia y características de parques industriales, facilidades para la eliminación de desechos, carreteras, puertos, aeropuertos.

- b. Macrolocalización: se refiere a la zona en la que se ubicará la planta, para lo cual hay que tener en cuenta la ubicación del mercado, ubicación de los materiales, disponibilidad de la mano de obra, infraestructura (instalaciones adecuadas de transporte, fuentes de suministro de agua, facilidades para la eliminación de desechos, disponibilidad de energía eléctrica y combustible, servicios públicos



diversos, marco jurídico), clima, ambiente social (organización social de la comunidad, actitudes de la comunidad en cuanto a la aceptación social de la empresa y sus actividades, disponibilidad de locales, atractivos financieros), política económica y planos de macrolocalización entre otros.

c. Microlocalización: implica tres aspectos a considerar:

- i. Tipo de edificaciones: área inicial y área para futuras expansiones, accesos al predio por las diferentes vías de comunicación (carreteras, ferrocarriles, otros medios de transporte), disponibilidad de agua, energía eléctrica, gas y otros servicios, volumen y características de aguas residuales, volumen producido de desperdicios, gases, humos y otros contaminantes, instalaciones y cimentaciones requeridas para equipo y maquinaria.
- ii. Flujo del transporte de materias primas dentro de la planta: espacio requerido para hacerlo, superficie disponible y topografía, características mecánicas del suelo, costo del terreno.
- iii. Desarrollos futuros previstos para el proyecto: superficie disponible, topografía y mecánica de suelos, costo del terreno, futuros desarrollos en torno al terreno seleccionado.

iv) Decisiones de transporte (mercaderías y materias primas): dentro de las mismas hay que considerar las *rut*as (variación en las mismas, distancias, costos), si se utilizará flota tercerizada o flota propia. En este último caso, se deben tener en cuenta los siguientes costos:

- a) Costos de capital: Amortización y depreciación, costos financieros, retorno de inversiones (equipo de transporte, de mantenimiento, del Terminal, estructuras).
- b) Costos de operación:
 - i) Mantenimiento del equipo: mano de obra, supervisión, piezas de recambio, equipo y herramientas para reparaciones, estructura de mantenimiento, gastos generales.



- ii) Transporte: supervisión, mano de obra del Terminal, equipo del Terminal, estructura del Terminal, gastos generales.
- iii) Seguros: contra incendios, robos y desastres, contra pérdidas y daños, seguros para los trabajadores, otros seguros.
- iv) Otros costos: impuestos de circulación, licencias y peajes, gastos generales.

v) Ingeniería del proceso productivo, ítem en el cual se deben considerar entre otros:

- a) Capacidad mínima económica factible en el proceso, en comparación con el tamaño determinado para el proyecto.
- b) Costo de inversión, comparado con la disponibilidad financiera del proyecto.
- c) Flexibilidad de operación de los equipos y procesos, en comparación con el comportamiento esperado de la demanda.
- d) Requerimiento de servicios para mantenimiento y reparaciones, en comparación con las capacidades existentes en el medio.
- e) Adaptabilidad de materias primas.
- f) Aspectos contractuales, protección de tecnologías a través de patentes y posibilidad de disponer de las licencias correspondientes.
- g) Riesgos involucrados en la operación.
- h) Proceso productivo: diagramas. Definición del plan de producción (cantidades a producir en función a la demanda).
- i) Valorización de las inversiones:
 - i. Balance de materiales y energía
 - ii. Maquinaria y equipos: maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario, equipos en general. Determinar cantidad, costo unitario, costo total, vida útil, valor de desecho, etc.
 - iii. Requerimientos de mano de obra: mano de obra directa (operarios), indirecta (tareas auxiliares, limpieza, supervisión), personal de administración y ventas. Sueldos, leyes sociales, movilización, gratificaciones, bonos, comisiones, premios por productividad, etc. Determinar cantidad, costo unitario, costo total.



- iv. Requerimientos de materias primas e insumos, servicios (agua, aire comprimido, energía eléctrica, etc) y materiales de consumo (refacciones, herramientas, empaques, lubricantes, combustibles, envases, útiles de aseo, etc.): necesidades en unidades monetarias y físicas por período de los mismos. Tener en cuenta niveles de inventario, descuentos por volumen.
- v. Inversiones en equipamiento: Inversiones en obras físicas: construcciones, remodelación de edificios, oficinas, salas de venta, construcción de caminos, cercos, estacionamientos, terrenos, vías de acceso, instalaciones (sanitarias, redes de agua potable, eléctrica), entre otros. Determinar cantidad, costo unitario, costo total.
- vi. Estimación de las necesidades de terreno y construcciones: área de producción, área de servicios, área para futuras ampliaciones. Dimensiones de la planta, resistencias del piso, especificaciones de materias primas para el piso, resistencias de muros y columnas, niveles de iluminación natural y artificial, características de instalaciones exteriores. Todo esto en términos de flujo de dinero.
- vii. Calendario de ejecución del proyecto.

vi) Logística y distribución: en este ítem se debe considerar la administración de pedidos, la gestión de inventarios y los costos y operación de almacenes y depósitos. Respecto a la gestión de inventarios es importante tener en cuenta si habrá modificaciones en los siguientes puntos:

- a) Inversión en inventarios: tamaño óptimo y valor del inventario en fábrica, en almacenes alquilados, en almacenes propios (apertura por región, producto).
- b) Costos del inventario: costos del manejo, seguros, robos, deterioro, impuestos.
- c) Costos del espacio ocupado: salarios, seguros sociales, impuestos, otros.
- d) Costos del manejo de mercaderías: costos del equipo (depreciación, mantenimiento, equipo necesario como por ejemplo, pallets, cintas transportadoras, autoelevadores, racks, etc.
- e) Costos de la mano de obra del manejo de mercaderías: salarios, incentivos, seguros, pensiones, etc.



Para comprender posibles modificaciones en el sistema logístico producto de la implementación de un nuevo proyecto de expansión, es importante comprender varios aspectos que se profundizarán a continuación.

La configuración de la red logística incluye decisiones estratégicas que tienen efectos a largo plazo en la organización y están relacionadas a plantas de producción, almacenes (número apropiado, tamaño, ubicación y layouts), ubicación de minoristas, costos de transporte, pronósticos de demanda, entre otros.

El objetivo del diseño y reconfiguración de la red logística es minimizar el costo anual del sistema en términos globales, esto es, incluyendo costos de compra y producción, inventarios, costo de facilidades (costos fijos, de almacenamiento y manejo de mercancías) y costos de transporte, producto de un determinado nivel de servicio al cliente. La diversidad de sistemas interactuando en la administración de la cadena de valor (manufactura, transporte, inventarios y almacenes, entre otros) genera diversos trade-offs, dentro de los cuales cabe mencionar los originados por el aumento de la cantidad de almacenes, lo que se traduce en:

- ✓ Un mejoramiento del nivel de servicio debido a la reducción en el tiempo promedio de viaje de las mercancías hacia los clientes.
- ✓ Un aumento en el costo de inventarios debido al aumento en el stock de seguridad requerido para proteger a cada almacén contra la incertidumbre en la demanda de productos por parte de clientes.
- ✓ Un aumento en los gastos de instalación y gastos generales.
- ✓ Una reducción en el costo de transporte desde almacenes hacia clientes.
- ✓ Un aumento en el costo de transporte desde proveedores y plantas de producción hacia almacenes.

Hay otros trade-offs que es importante mencionar y que gracias al uso de tecnologías de información de avanzada y a la creatividad en el diseño de la red, pueden ser reducidos en cuanto a sus impactos en el desempeño de la cadena de valor.

- ✓ Tamaño de lote de inventario: el dilema a resolver es que para optimizar la producción se deberían elaborar grandes lotes de producto, lo que desemboca en grandes lotes de inventarios. Esto se opone a que los niveles de demanda por lo general no vienen en lotes grandes, por lo que el trade-off es determinar el



nivel de inventario que optimice el sistema. Para esto es necesario poseer información que asegure que la producción va a ser capaz de reaccionar a las necesidades de los clientes. Si los integrantes del área de logística tienen la habilidad de observar el estado de abastecimiento y de manufactura, ellos pueden brindar lead times más certeros a sus clientes a la vez que les permite reducir el inventario que tienen para anticiparse a la demanda en anticipo a posibles problemas con la manufactura.

- ✓ Costo de inventario y transporte: si una compañía posee una flota de camiones propia, cada camión va a generar costos fijos (depreciación por ejemplo) y variables (gas, por ejemplo); si el camión está siempre lleno de mercadería cuando se hace la distribución, el costo de operar el camión es divisible entre todos los sku entregados. Entonces si se operan los camiones llenando el total de su capacidad se minimizan los costos de transporte. Sin embargo muchas veces la demanda es menos cantidades que un camión lleno, por lo cual, cuando los productos son distribuidos en camiones llenos, se tienen que esperar largos períodos de tiempo antes de que ellos sean consumidor, aumentando el costo de poseer inventarios.
- ✓ Lead Time – Costo de transporte: el Lead Time total se compone del tiempo destinado a procesar órdenes, de elaborar los productos y de transportar los mismos entre las diferentes etapas de la cadena de valor. Como se mencionó anteriormente, el costo de transporte es menor mientras mayor sea la cantidad de ítems transportados. Es así como hay un trade-off entre minimizar el costo de transporte, esperando a cargar un camión hasta que se produzca mercadería suficiente, o bien enviar la mercadería apenas se produce, para minimizar el lead time. Los costos de transporte pueden ser controlados, reduciendo la necesidad de mantener productos hasta que se acumule una cantidad suficiente para llenar un camión; además el mejoramiento del pronóstico de demanda reduce el lead time, haciendo que no sea necesario reducir el transporte.
- ✓ Variedad de producto – Nivel de inventarios: las compañías que hacen una variedad de productos en lotes pequeños de pedido, tienen altos costos de manufactura y bajos niveles de productividad en la misma. Así al aumentar la



variedad de productos, aumentan los costos de almacenamiento y transporte, ya que como son pequeñas las cantidades demandadas de un determinado sku, es más difícil que sea preciso el pronóstico, obligando a mantener elevados niveles de inventarios para asegurar el nivel de servicio ofrecido a los clientes.

- ✓ El costo del servicio al cliente: el nivel de servicio al cliente crece a expensas de aumentos en el nivel de inventarios, costos de manufacturas y de transporte.

VIABILIDAD LEGAL

La viabilidad legal debe verificar la inexistencia de restricciones legales para la habilitación y operación normal del proyecto. Aunque en la gran mayoría de los casos este estudio es desarrollado por expertos en el área legal, es posible que el propio evaluador investigue el marco normativo que pudiera restringir el desarrollo del proyecto.

Es importante considerar en el presente estudio todo lo referente a restricciones e incentivos de índole legal en cuanto a la localización (ordenanzas de uso del suelo, requisitos para habilitación de planta) y transporte; los aspectos tributarios (legislación tributaria y fiscal: regímenes de promoción industrial, diferimientos impositivos, aranceles y retenciones); permisos y patentes, tasas arancelarias diferentes para cada tipo de materias primas o productos terminados, gastos en que se deberá incurrir por la confección de los contratos pertinentes; normas principales de carácter nacional, provincial y municipal que inciden sobre los resultados económicos de la inversión; administración y organización (constitución social, formas sociales posibles), relaciones laborales; relaciones comerciales y legislación financiera y contable que pudiera incidir en la rentabilidad del proyecto.

VIABILIDAD AMBIENTAL

El estudio de viabilidad ambiental busca determinar las posibles consecuencias de un proyecto sobre el medioambiente, la integridad de los ecosistemas y la calidad de los servicios ambientales que estos están en condiciones de proporcionar. Se torna imprescindible la cuantificación de las externalidades y su relación costo-beneficio; a su vez los aspectos relacionados al tratamiento de agua, residuos y desechos peligrosos.



Al hacer hincapié en todo lo referido al medioambiente, se deben incluir las leyes de impacto ambiental, regulación ambiental de actividades de la empresa y requerimientos de inversiones complementarias para amortiguar impacto ambiental.

Existen 3 metodologías de evaluación de impacto ambiental:

- a. Métodos Cualitativos: se identifican, analizan y explican los impactos positivos y negativos que se podrían generar sobre el medio ambiente.
- b. Métodos Cualitativos numéricos: se asignan ponderaciones en escala de valores numéricos a las distintas variables ambientales.
- c. Cuantitativos: se busca determinar los costos asociados a las medidas de mitigación parcial o total, así como de los beneficios por los daños evitados. Ambos aspectos se incorporan al flujo de caja.

VIABILIDAD ADMINISTRATIVA O DE GESTIÓN

La viabilidad de gestión debe demostrar que existen las capacidades gerenciales y los procesos administrativos para llevar a cabo el proyecto en forma eficiente. Dentro de este estudio deben incluirse los siguientes ítems:

- a. Estructura Organizativa: se deben definir las necesidades de personal calificado la gestión, con el propósito de estimar con la mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.
- b. Actividades que pueden subcontratarse: se busca desarrollar internamente los costos por la mayor cantidad de personal que pudiera necesitarse, por la mayor inversión en oficinas y equipamiento y el mayor costo en materiales y otros insumos requeridos.
- c. Procedimientos administrativos: es importante determinar las inversiones y costos relativos a los sistemas y procedimientos contable-financieros, a los sistemas de información, de planificación y los presupuestos de personal, de adquisiciones, políticas de crédito, cobranzas, entre otros. Es preciso determinar la inversión en estructura física, es decir, las necesidades de espacio físico para oficinas, pasillos, estacionamientos, jardines, vías de acceso, etc.



- d. Otros: mecanismos de comunicación interna; equipamiento de implementos de prevención (incendios y riesgos en general), inclusión de la variable de retiro y recontratación de personal, etc.

VIABILIDAD FINANCIERA

La presente viabilidad debe determinar la magnitud de los beneficios netos del proyecto, mediante la comparación de sus costos y beneficios proyectados. Es de suma importancia mencionar que no sólo se debe tener en cuenta la rentabilidad del proyecto, sino que hay otras consideraciones (humanitarias, estratégicas, éticas o políticas) que podrán tener prioridad sobre ésta.

Siempre será recomendable conocer la cuantía del costo que se deberá asumir por aceptar un proyecto no rentable. No todos los presupuestos rentables deben implementarse de inmediato aún cuando existan los recursos necesarios, si se maximiza su rentabilidad postergando su iniciación.

Este estudio tiene como objetivo la construcción del flujo de efectivo, esto es, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan los estudios anteriores, y así elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación de la rentabilidad del proyecto en cuestión (análisis de valor actual neto, tasa interés de retorno y período de recupo). Cuando se habla de sistematización de la información financiera se refiere a la identificación y orden de todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que resultan de los estudios previos. En cuanto a las inversiones, éstas se agrupan en tres tipos:

- ✓ **Activos fijos:** Son aquellas inversiones que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto; hay que considerar que los mismos están sujetos a depreciación para reflejar la pérdida de valor contable. Constituyen activos fijos: los terrenos, las obras físicas, el equipamiento de la planta, oficinas y salas de venta y la infraestructura de servicios de apoyo.
- ✓ **Activos intangibles:** Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen activos intangibles: los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de



datos y los sistemas de información preoperativos. Los activos intangibles están sujetos a amortización para reflejar la pérdida de valor contable.

- ✓ **Capital de trabajo:** Es la que garantiza el financiamiento de los recursos durante un ciclo productivo. Existen tres métodos para cuantificar el monto del capital de trabajo, los cuales son:
- Método contable: Considera la inversión como el equivalente para financiar los niveles óptimos de las inversiones particulares en efectivo, por cuentas por cobrar e inventarios, menos el financiamiento de terceros a través de créditos de proveedores y préstamos de corto plazo.
 - Método del período de desfase: Define la cantidad de recursos necesarios para financiar la totalidad de los costos de operación durante el lapso comprendido desde que se inician los desembolsos hasta que se recuperan los fondos a través de las cobranzas de los ingresos generados por la venta.
 - Método del déficit acumulado máximo: Incorpora el efecto de los ingresos y egresos conjuntamente para determinar la cuantía del déficit que necesitará financiar el capital de trabajo.

Un aspecto importante a considerar respecto a las inversiones es que se debe presentar un calendario de inversiones y reinversiones (que puede elaborarse en dos informes separados: uno para la etapa previa a la puesta en marcha y otro para reinversiones durante la operación) e información sobre el valor residual de las mismas.

La determinación de ingresos surge de tres fuentes: en primer lugar, de los precios y cantidades proyectadas, calculadas teniendo en cuenta el estudio de mercado y las condiciones de venta; en segundo lugar, de las estimaciones de venta de residuos y por último, del cálculo de ingresos por ventas de equipos a reemplazar.

A la hora de evaluar la factibilidad financiera del proyecto, se deberá tener en cuenta la tasa de descuento, que es aquella utilizada para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto; en otras palabras, es el precio que se debe pagar por los fondos requeridos para financiar una inversión; representando una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto de acuerdo con su riesgo.

Es importante en el estudio financiero, cuantificar el riesgo de invertir en el proyecto, el cual está dado por la probabilidad de ocurrencia de los acontecimientos



considerados a la hora de preparar el mismo. Hay diferentes métodos para incluir el riesgo y la incertidumbre en las decisiones de inversión; por un lado aquellos que incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, y por otro, aquél conocido como *análisis de sensibilidad* que busca determinar la variación máxima que podrían experimentar algunas de las variables, para que el proyecto siga siendo rentable.

Por último la viabilidad financiera debe incluir el plan de financiamiento del proyecto y el costo de capital del mismo (costo de utilizar recursos de algunas de dichas fuentes de financiamiento); se torna imprescindible evaluar todas las opciones de financiamiento posibles, las cuales se clasifican en: fuentes internas (emisión de acciones y utilidades retenidas en cada período después del impuesto) y fuentes externas (créditos y proveedores; préstamos bancarios de corto y largo plazo; arriendos financieros y leasing).



C. Metodología



Desde la perspectiva de los objetivos extrínsecos o externos, el presente trabajo es un *“proyecto de aplicación profesional ya que busca realizar un diagnóstico de una empresa en un contexto y tiempo determinado, con el fin de proponer soluciones a los problemas que en ella se detecten”*¹⁵. Desde la perspectiva de los objetivos intrínsecos, se puede describir como trabajo descriptivo ya que, *“mediante la utilización de ciertos criterios sistemáticos busca poner de manifiesto una situación para luego ofrecer una serie de recomendaciones y trazar planes de acción para influir en su desenvolvimiento futuro”*¹⁶.

A los fines metodológicos se puede dividir el presente trabajo en dos etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- a. **Diagnóstico de situación:** como se torna necesario saber dónde se está para saber hacia dónde dirigirse, es que en esta instancia del proyecto se evaluará el comportamiento de la compañía en cuanto a sus relaciones con el entorno y a su funcionamiento interno. A su vez se buscará identificar aquellas variables del macroambiente que pudieren influir en el desempeño de la organización, y estudiar su evolución y tendencia para formular diferentes escenarios que nos permitan tomar decisiones acertadas. Todo esto orientado a proponer la mejor alternativa en cuanto a la expansión de las operaciones de la compañía. Este diagnóstico comprenderá diversos ítems:
- i. Evaluación del entorno (Análisis Económico y Político y Análisis Competitivo e Industrial)
 - ii. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía

La realización del diagnóstico se llevará a cabo en dos instancias:

1. **Recolección de información y datos relevantes:** A los fines de sistematizar la recopilación de información, es que se tendrá en cuenta el marco teórico realizado respecto a *Diagnóstico Organizacional*. En cuanto al tipo de información a relevar,

¹⁵ SABINO, Carlos. **El proceso de investigación**. Buenos Aires: Lumen Humanitas, Cáp. 4, p.61.

¹⁶ Ibid., Cáp. 4, p. 61.



cabe destacar que se hará hincapié tanto en información primaria como secundaria.

- **Información primaria:** se genera la información específica que se precisa para el trabajo, la cual se obtendrá mediante dos procedimientos alternativos:
 - ✓ Utilización de los registros propios de EDASA.
 - ✓ Mediciones directas realizadas específicamente para el desarrollo de la aplicación: mediante encuestas, entrevistas a diferentes gerentes de la compañía (Gerente General; Comercial, Logística y Distribución; Finanzas; Personal en general) y observación directa.
- **Información secundaria:** Es aquella información estadística previamente generada por otros organismos. Se consultará material bibliográfico de diversa índole, además de publicaciones y bases de datos. Dentro del material a utilizar se encuentran datos publicados por Fundación Fiel (www.fiel.org), CEPAL (www.cepal.cl), M&S Consultores, Poliarquía Consultores (www.poliarquia.com), informes del estudio Broda, información provenientes de diarios (Cronista, Ámbito Financiero, Infobae, La Nación, La Voz del Interior), estudios de ACNielsen, El Balance de la Economía Argentina 2006 publicado por la Bolsa de Comercio de Córdoba, entre otros.

2. Análisis de información y datos relevantes: El análisis de la información tiene por objetivo encontrar las interrelaciones entre variables y diagnosticar la situación de la compañía para proponer mejoras que la tengan en cuenta en toda su complejidad (teniendo en cuenta su entorno económico y el sector en el que se desempeña).

- b. Formulación y evaluación de cada alternativa de inversión:** se analizará la factibilidad comercial, técnica, administrativa, legal, ambiental y financiera de las dos alternativas propuestas, con el objetivo de escoger la más rentable para la compañía.



D. Plan de Actividades



D.1) Resultados Esperados:

I. Formulación y preparación de ambos proyectos:

a. Factibilidad Comercial

A. Recopilación de información:

- a. Recopilación de información primaria y secundaria: historial de demanda, precios, reportes y estudios de mercado, etc.
- b. Entrevista con gerente comercial.
- c. Entrevista con Jefe de Planeamiento Comercial.
- d. Observación de reuniones del área Comercial.

B. Análisis de información:

a. MACROENTORNO

- Ambiente político: leyes, oficinas gubernamentales, grupos de presión, quienes limitan e influyen en el comportamiento de la organización.
- Ambiente económico: factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto: tasa de interés, inflación, tipo de cambio, propensiones al consumo, precio de insumos, etc.
- Ambiente social: creencias, valores, normas. Comportamiento de población, estructura social, movilidad.
- Ambiente tecnológico: ritmo acelerado de cambios tecnológicos, oportunidades ilimitadas de innovación, presupuestos para I+D, etc.
- Ambiente físico: riesgos y oportunidades relacionados con: escasez de recursos naturales, costo en aumento de recursos energéticos, incremento en los niveles de contaminación y cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica.

b. SECTOR

c. CONSUMIDOR



- i) Aspecto cualitativo: Hábitos y motivaciones de compra, segmentación.
- ii) Aspecto cuantitativo:
 - a. Estudiar demanda, variables que la modifican (precio, ingreso, productos sustitutos y complementarios, preferencias del consumidor), demanda histórica y su relación con los precios históricos (apertura por región, empaque, productos, época del año), y con otras variables (cambios en el ingreso, en los gustos y preferencias de los consumidores, cambios en bienes sustitutos, en las condiciones macroeconómicas del país, en otras variables importantes como desempleo, clima, etc.)
- d. COMERCIALIZACIÓN
 - i) Marketing estratégico: Estrategia de segmentación, posicionamiento y cobertura (intensiva, exclusiva).
 - ii) Marketing táctico:
 - i. Producto: atributos, tamaño, marca, tipo de envase, aceptación.
 - ii. Precio: arquitectura de precios.
 - iii. Promoción: cuantificar el costo, analizar histórico de presupuesto asignado para proyectar, resultados, influencia en aumentos en volumen de ventas. Presupuesto anual (restricciones de Coca-Cola Company).
 - iv. Plaza: canales de distribución, cantidad de intermediarios, inversiones necesarias en obras físicas, equipamiento necesario asociado al canal utilizado.
- e. PROYECCIÓN DE DEMANDA



b. Factibilidad Técnica

1. Recopilación de información:

- a. Búsqueda de información primaria y secundaria, análisis de presupuestos e historial de Edasa, etc.
- b. Entrevista con Gerente Industrial.
- c. Entrevista con Gerente de Control de Gestión.
- d. Entrevista con Gerente General.
- e. Entrevista con Gerente de Distribución.

2. Análisis de información:

- a. Definición de función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción de los bienes. Análisis de costo-volumen-utilidad: calcular utilidad, apalancamiento operacional. Punto de equilibrio.
- b. Decisiones de tamaño
- c. Decisiones de localización (macrolocalización y microlocalización).
- d. Decisiones de transporte (mercaderías y materias primas).
- e. Ingeniería del proceso productivo (Valorización de las inversiones: Balance de materiales y energía: Maquinaria y equipos; Requerimientos de mano de obra; Requerimientos de materias primas, insumos y servicios; Inversiones en equipamiento; Estimación de las necesidades de terreno y construcciones; Calendario de ejecución del proyecto).
- f. Logística y distribución

c. Factibilidad Legal

1. Recopilación de información:

- a. Entrevista con Gerente de Legales.
- b. Búsqueda de legislación necesaria.

2. Análisis de información:

- a. Principales normas (nacionales, provinciales, municipales) que inciden sobre los resultados económicos de la inversión.
- b. Legislación sobre localización de la empresa: ordenanzas de uso del suelo, requisitos para habilitación de planta.
- c. Relaciones laborales



- d. Legislación tributaria y fiscal: regímenes de promoción industrial, diferimientos impositivos, aranceles y retenciones.

d. Factibilidad Organizacional

1. Recopilación de información:

- a. Consulta bibliográfica y análisis de información primaria y secundaria.
- b. Entrevista con Gerente General.
- c. Entrevista con Gerente de RRHH.
- d. Entrevista con Gerente de Finanzas.

2. Análisis de información:

- a. Dimensionamiento físico necesario para la operación
- b. Necesidades de equipamiento de las oficinas
- c. Características del recurso humano que desempeñará las funciones.
- d. Requerimiento de materiales, etc.
- e. Costos de operación (procedimientos administrativos, planta de personal, etc.)
- f. Organigramas, políticas, directrices.

e. Factibilidad ambiental

1. Recopilación de información:

- a. Entrevista con Gerente de calidad.
- b. Búsqueda bibliográfica.
- c. Análisis de información primaria producida por Edasa.

2. Análisis de información:

- a. Cuantificación de las externalidades.
- b. Tratamiento de agua, residuos, desechos peligrosos, etc.
- c. Medioambiente: leyes de impacto ambiental, regulación ambiental de actividades de la empresa, requerimientos de inversiones complementarias para amortiguar impacto ambiental.



f. Factibilidad financiera

1. Recopilación de información:

- a. Búsqueda bibliográfica.
- b. Consulta de fuentes primarias bases de datos de Edasa.
- c. Entrevista con Gerente General.
- d. Entrevista con Gerente de Finanzas
- e. Entrevista con Gerente de Control de Gestión.

2. Construcción del flujo de caja proyectado

- i. Definición de las inversiones de ambos proyectos.
- ii. Definición de los ingresos de ambos proyectos.
- iii. Definición de los egresos de ambos proyectos.

II. Evaluación:

a. Análisis de rentabilidad de ambos proyectos

- i. Determinación de la tasa de descuento.
- ii. Uso de métodos que tienen en cuenta y no el valor del dinero en el tiempo: valor actual neto, tasa interna de retorno, período de recupero.

- b. Análisis de sensibilidad de ambos proyectos:** Sensibilización de los resultados de la evaluación frente a cambios en las variables del proyecto.

III. Selección de la alternativa que presente mayores beneficios para la compañía y

conclusiones finales: en esta sección del trabajo se pretende fundamentar la elección realizada, teniendo en cuenta que no porque un proyecto muestre un resultado no rentable se debe rechazar, o viceversa, ya que hay que tener en cuenta otras consideraciones (humanitarias, estratégicas, éticas o políticas) que podrían tener prioridad sobre ésta.

D.2) Cronograma de Trabajo:



	AGOSTO											
	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
I. Formulación y preparación de ambos proyectos:												
1. Factibilidad Comercial												
1. Recopilación de información:												
2. Análisis de información:												
2. Factibilidad Técnica												
1. Recopilación de información:												
2. Análisis de información:												
3. Factibilidad Legal												
1. Recopilación de información:												
2. Análisis de información:												
4. Factibilidad Administrativa y de Gestión												
1. Recopilación de información:												
2. Análisis de información:												
5. Factibilidad ambiental												
1. Recopilación de información:												
2. Análisis de información:												
6. Factibilidad financiera												
1. Recopilación de información:												
2. Construcción del flujo de caja proyectado												
II. Evaluación:												
a. Análisis de rentabilidad y sensibilidad de ambos proyectos												
III. Selección de alternativa y conclusiones finales												



	SEPTIEMBRE																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
I. Formulación y preparación de ambos proyectos:																														
1. Factibilidad Comercial																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
2. Factibilidad Técnica																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
3. Factibilidad Legal																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
4. Factibilidad Administrativa y de Gestión																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
5. Factibilidad ambiental																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
6. Factibilidad financiera																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Construcción del flujo de caja proyectado</u>																														
II. Evaluación:																														
a. Análisis de rentabilidad y sensibilidad de ambos proyectos																														
III. Selección de alternativa y conclusiones finales																														



	OCTUBRE																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
I. <u>Formulación y preparación de ambos proyectos:</u>																																
1. <u>Factibilidad Comercial</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Análisis de información:</u>																																
2. <u>Factibilidad Técnica</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Análisis de información:</u>																																
3. <u>Factibilidad Legal</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Análisis de información:</u>																																
4. <u>Factibilidad Administrativa y de Gestión</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Análisis de información:</u>																																
5. <u>Factibilidad ambiental</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Análisis de información:</u>																																
6. <u>Factibilidad financiera</u>																																
1. <u>Recopilación de información:</u>																																
2. <u>Construcción del flujo de caja proyectado</u>																																
II. <u>Evaluación:</u>																																
a. <u>Análisis de rentabilidad y sensibilidad de ambos proyectos</u>																																
III. <u>Selección de alternativa y conclusiones finales</u>																																



	NOVIEMBRE																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
I. Formulación y preparación de ambos proyectos:																														
1. Factibilidad Comercial																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
2. Factibilidad Técnica																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
3. Factibilidad Legal																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
4. Factibilidad Administrativa y de Gestión																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
5. Factibilidad ambiental																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Análisis de información:</u>																														
6. Factibilidad financiera																														
1. <u>Recopilación de información:</u>																														
2. <u>Construcción del flujo de caja proyectado</u>																														
II. Evaluación:																														
a. Análisis de rentabilidad y sensibilidad de ambos proyectos																														
III. Selección de alternativa y conclusiones finales																														

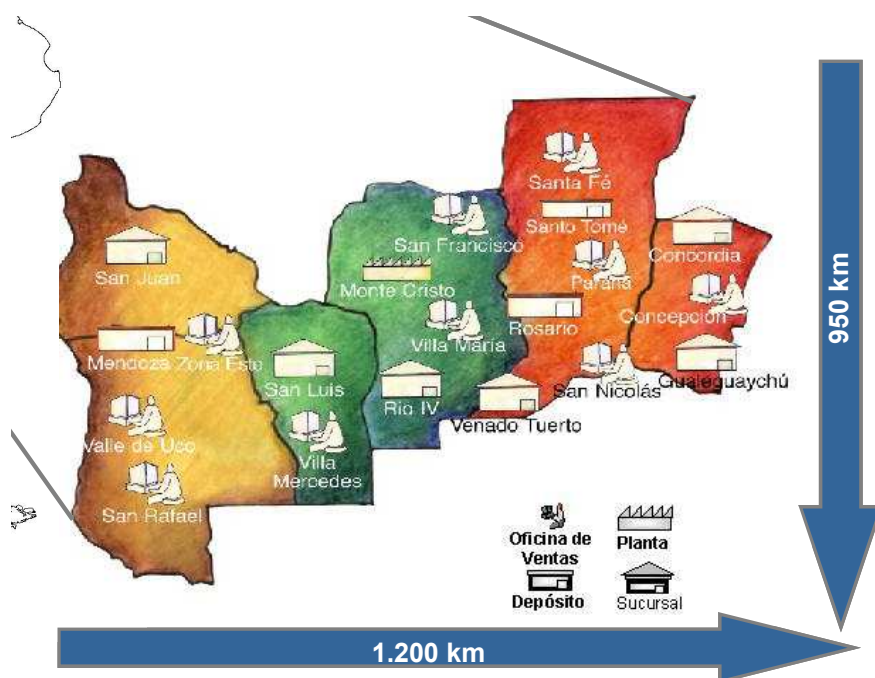


E. Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la compañía

¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

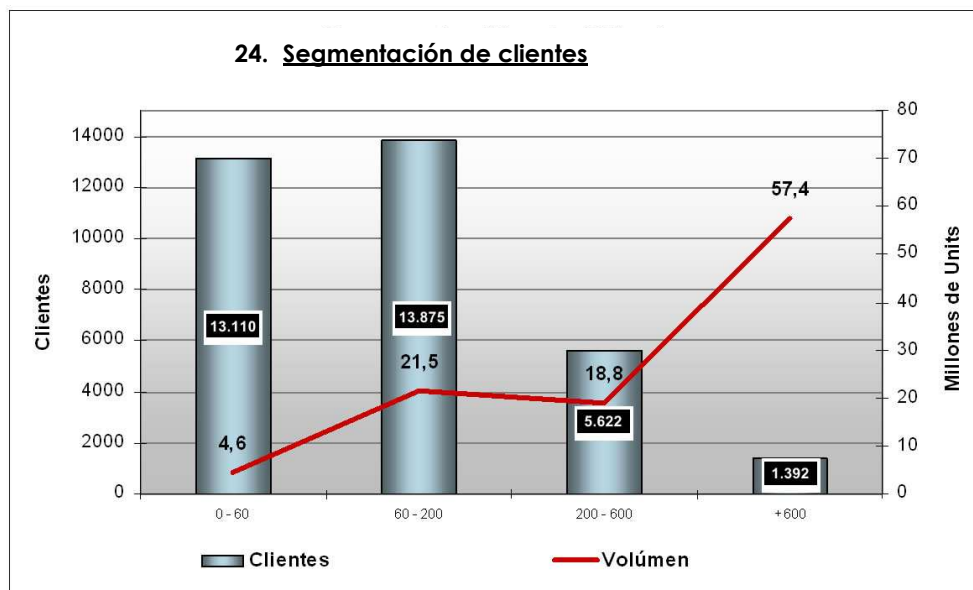
a. Esfera de acción competitiva

23. Territorio de Edasa



EDASA entrega un total 148 sku's (107,4 MUC) a 42.023 clientes en una superficie de 692.335 Km², cuya población se estima en 9.96 millones de habitantes; con una planta productora y nueve centros de distribución.

Fuente: Elaboración propia



Se realiza una segmentación de clientes en función de la cantidad de units consumidos, para planear la estrategia de distribución.

Fuente: Elaboración propia



EDASA opera en todas las etapas de la cadena de producción/distribución de la industria; cabe destacar que gracias a las asociaciones con proveedores se logra una mejor coordinación con la cadena de valor de los mismos. EDASA también posee integración vertical parcial, ya que se autoabastece de envases de plástico y de agua y ella misma realiza la distribución de sus productos, con flota tercerizada.

b. Enfoque competitivo básico

EDASA se dedica a la producción y distribución de gaseosas de alta gama, realizando una segmentación por empaque más que por productos: vidrio retornable para el nivel socioeconómico medio bajo, plástico no retornable para el nivel socioeconómico alto y como estrategia de desceme.

Para potenciar su segmentación vía empaques, EDASA ha realizado un enfoque de potenciales el cual, considerando que no existe una única realidad en el total de locaciones (por lo que el formato mono plan no responde con igual eficiencia en cada una de ellas), busca definir planes (segmentación de precios por ejemplo) por corredores geográficos. Dichos corredores geográficos se agrupan en subsegmentos de similares niveles de permeabilidad al consumo y consumo per cápita, con lo cual cada locación establece una meta coherente con las posibilidades de consumo de sus habitantes. La introducción de nuevas tecnologías como el MAP INFO, colabora con el enfoque de potenciales, ya que permite realizar una segmentación de clientes por nivel socioeconómico.

La estrategia de EDASA es llevada a cabo a través de un liderazgo en costos (se busca la eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor) y un enfoque de diferenciación en el nivel de servicio al cliente. Garantía de esto es el desarrollo que han realizado para medir el nivel de servicio a los mismos, el cual permite determinar las causas de imperfección de los pedidos (retornos, entregados fuera de ventana horaria permitida, falta de productos, etc.)

c. Medidas para asegurar una ventaja competitiva

Para asegurar su ventaja competitiva EDASA adopta una serie de medidas, entre las cuales encontramos el mejoramiento de la calidad y el servicio al cliente; la introducción de nuevas tecnologías (recordemos que acaban de adquirir una nueva



sopladora que permitirá una mayor eficiencia de las líneas); la adquisición de habilidades competitivas (profesionales muy capacitados en constante formación); incorporación de nuevos empaques y productos como son DASANI, Coca-Cola Zero, que responden al cambio de comportamiento en los consumidores; y el acceso a clientes ubicados a gran distancia de Monte Cristo, donde se ubica la planta de fabricación.

d. Medidas para responder a las condiciones cambiantes en la industria

Para responder a las condiciones cambiantes de la industria, EDASA busca una integración total de los procesos, lo que se traduce en la alineación de la cadena de valor a los requerimientos de los consumidores y clientes, administrando la disponibilidad de productos y minimizando los costos operativos conjuntos, mientras se mantiene el nivel de servicio objetivo.

A su vez se busca el uso eficiente de los activos, considerando que no hay intenciones de realizar grandes inversiones en el corto plazo producto de las condiciones desfavorables del entorno (política de precios fijos).

e. Asociaciones de colaboración y alianzas estratégicas

EDASA posee importantes asociaciones con proveedores y empresas de transporte, lo que le permite una mejor integración del proveedor a la cadena de valor, contratos de largo plazo, medición de los niveles de servicio de los mismos, sistemas de multas / premios acorde a niveles de servicio y una flota especializada (en el caso del transporte).

f. Estrategias funcionales claves

Considerando la política de confidencialidad que posee EDASA respecto a su información estratégica, podemos resumir su estrategia de las áreas funcionales en dos puntos esenciales:

- Responder a la demanda brindando el nivel de servicio acordado con los clientes al menor costo posible, con un enfoque de potenciales que permita segmentar la estrategia en función de las posibilidades de consumo de cada consumidor.



- Uso eficiente de los activos: en área de producción a través de un aumento en la productividad de las líneas; disminución de detenciones; del nivel de desperdicios, entre otros. En distribución a través del nivel de ocupación y las recargas de la flota de camiones.
- Aprovechar el volumen para optimizar costos: alianzas estratégicas claves con proveedores y flota de transporte.

La estrategia de EDASA es muy consistente con su razón de ser y su visión, la que consiste en devolverle retorno financiero a los accionistas, brindar el mejor servicio a clientes y consumidores, ser vehículo de desarrollo y crecimiento para los colaboradores de la organización, insertarse en la sociedad como un polo de desarrollo social; preservar el medioambiente a pesar de los procesos de transformación; y lograr el desarrollo y crecimiento de proveedores que entregan productos de calidad de acuerdo al sistema de "Coca Cola Company".

Esta coherencia interna y adecuación de la estrategia de la compañía en cuestión se traduce en el logro de sus objetivos financieros obteniendo, como podemos apreciar en el gráfico a continuación, un desempeño superior al promedio de la industria.

A su vez como hemos analizado en gráficos anteriores, EDASA es dueña del 50% del mercado y del 60% de su facturación, ubicándose en forma indiscutida como el líder.

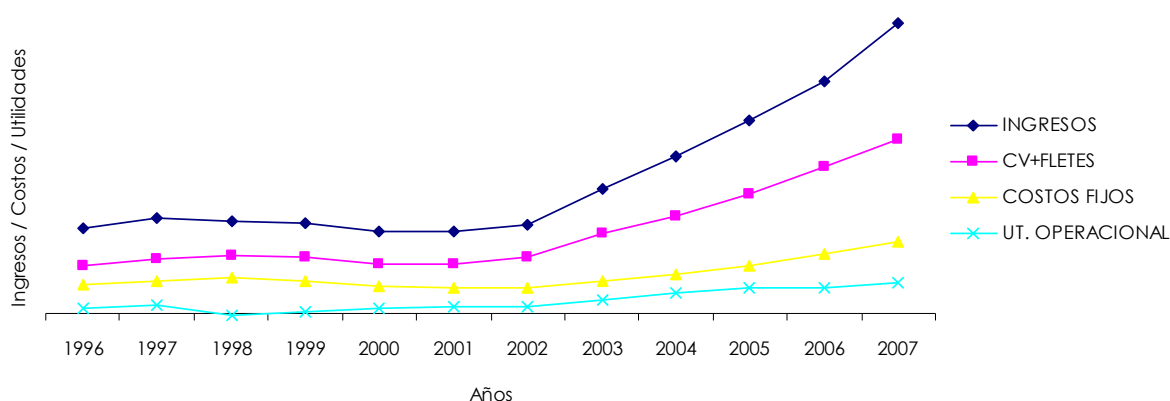
La imagen y reputación de la compañía con sus clientes reafirma esta posición de liderazgo en el mercado, que se reforzada por su liderazgo en tecnología, innovación y calidad del producto, atributos que influyen a la hora que los consumidores realizan su elección de marcas.

A continuación haremos un análisis cuantitativo de la estrategia de EDASA, con el objetivo de estudiar el desempeño real de la compañía en términos financieros. El estudio en cuestión nos permitió constatar que la estrategia de EDASA se fue adecuando a los vaivenes de la economía nacional, lo que le permitió seguir obteniendo utilidades pese a la crisis 2001-2002.

A continuación presentamos dos gráficos en los que se puede apreciar la evolución de los ingresos, costos y utilidad operacional en pesos argentinos y en dólares

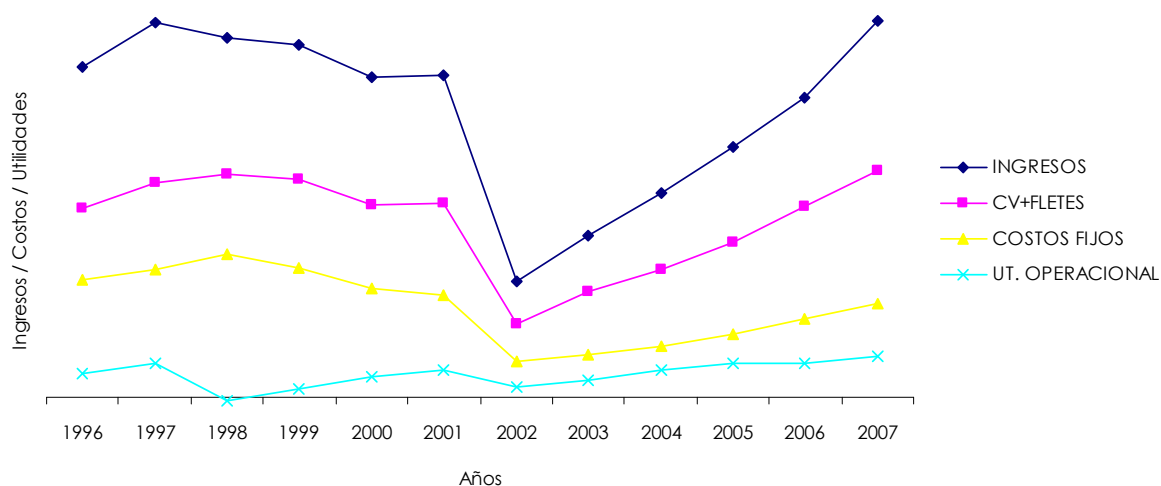
en los últimos años. Vemos cómo, si bien la crisis 2001-2002 afectó de sobremanera a la empresa; en cuanto a la caída de sus ingresos en pesos argentinos, el impacto no fue tan abrupto como si lo medimos en dólares, considerando la devaluación que atravesó el país.

25. Evolución del Negocio (Pesos Argentinos)



Fuente: Elaboración propia

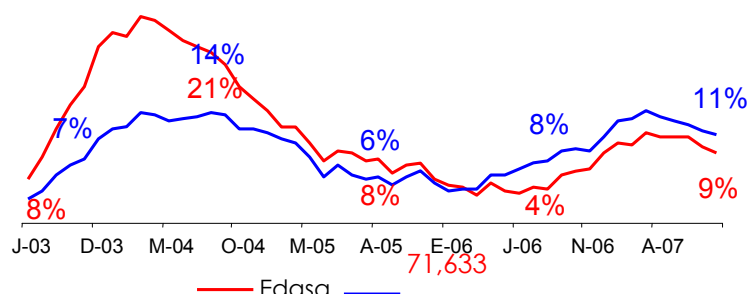
26. Evolución del Negocio (Dólares)



Fuente: Elaboración propia

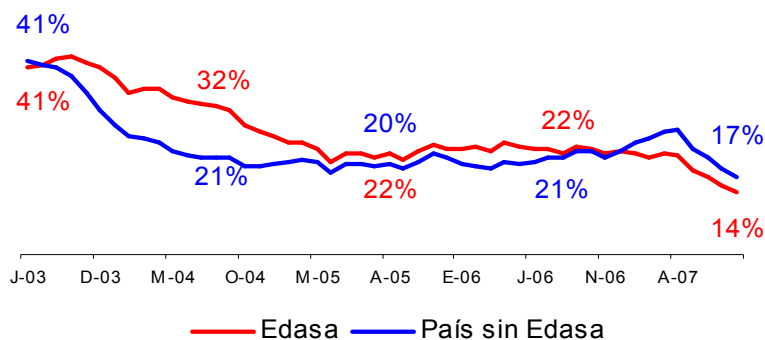
En los gráficos siguientes, se ve cómo el crecimiento porcentual de la facturación de la compañía aumenta por sobre las del total del sistema Coca-Cola. En el período de crisis disminuyó su crecimiento por sobre el promedio país, sin embargo luego se recuperó fácilmente gracias a un reenfoque de su estrategia (lanzamiento de plástico retornable, que permitió lanzar un producto accesible a las clases empobrecidas producto de la devaluación).

27. Crecimiento en volumen 12 meses móviles versus año anterior



Fuente: Elaboración propia

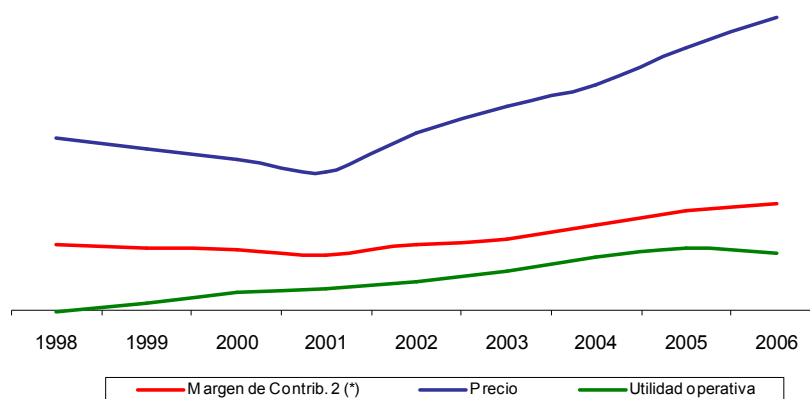
28. Crecimiento en facturación 12 meses móviles versus año anterior



Fuente: Elaboración propia

El gráfico titulado Margen de Contribución, permite ver cómo los márgenes de contribución tuvieron una fuerte caída en el período de la crisis recuperándose luego de la misma; también vemos un aumento en los precios y en la utilidad operativa aunque esta última está creciendo a tasas menores que años anteriores (políticas gubernamentales, inestabilidad política).

29. Margen de Contribución



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el plan de inversiones de la compañía se ha enfocado, principalmente, a la reposición de activos operacionales y en activos de mercado, como equipos de frío y envases.

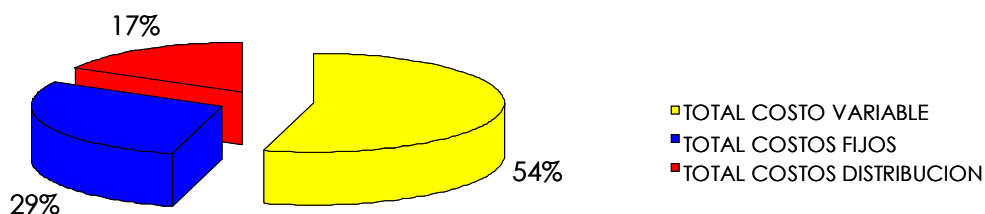
¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?

Análisis del costo estratégico y cadenas de valor

En los últimos años, Argentina ha sido un mercado particularmente complejo. Por una parte, la recuperación económica evidenciada en el país vecino se ha traducido en un incremento de las ventas físicas para la industria de bebidas gaseosas. En contrapartida, fuertes presiones sindicales al alza de las remuneraciones han impactado los resultados de las empresas extranjeras operando en dicho país, repercutiendo no sólo sobre los costos laborales sino que en los costos de transporte.

A lo anterior, se ha sumado la política de fijación de precios establecida por el gobierno, que ha restado flexibilidad a las empresas para traspasar a precios los mayores costos. A Edasa le ha sido posible negociar ajustes de precios con la autoridad y la implementación de una exitosa estrategia de segmentación de precios. Por otra parte, el control de precios sobre el azúcar y los precios de la resina acotados han permitido a la compañía contrarrestar el aumento de los costos salariales.

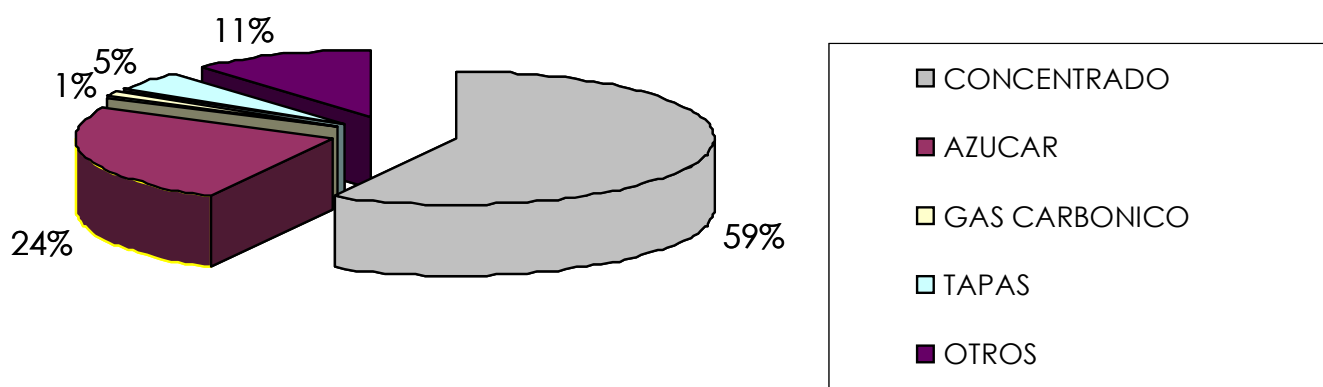
30. Composición del costo total



Fuente: Elaboración propia

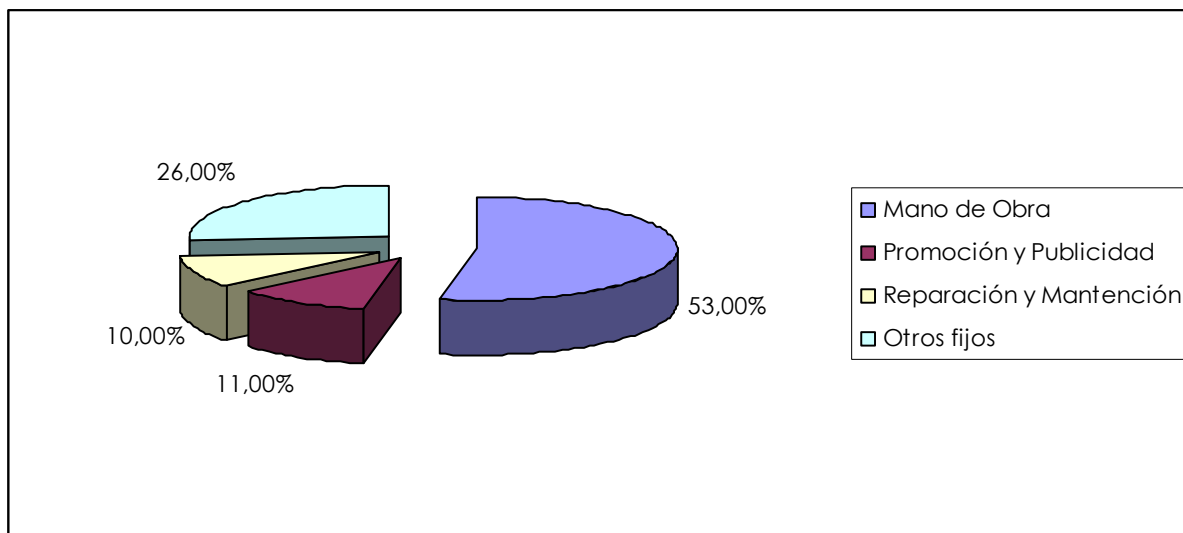
La estructura de costos de EDASA se compone de costos variables, fijos y de distribución, siendo los variables los más altos. Dentro de los costos variables de productos de fabricación propia, se puede apreciar en el gráfico a continuación, que el concentrado y el azúcar son los insumos cuyos costos son los más elevados. A su vez el costo de mano de obra es el más elevado en la estructura de costos fijos. En cuanto a los costos de distribución, el flete de distribución es el que mayor participación tiene respecto del total.

31. Composición de costos variables de Edasa



Fuente: Elaboración propia

32. Composición de los costos fijos de Edasa



Fuente: Elaboración propia

Para seguir siendo una empresa competitiva, EDASA, ha decidido aumentar la eficiencia de su gestión, proponiendo un modelo de planificación integrada, con el que se busca alinear la cadena de valor a los requerimientos de los consumidores y clientes, administrando la disponibilidad de productos y minimizando los costos operativos conjuntos, mientras se mantiene el nivel de servicio objetivo. En sus comienzos, en EDASA se concebía la cadena de valor de la siguiente forma:

33. Cadena de valor en los comienzos de Edasa



Fuente: Edasa

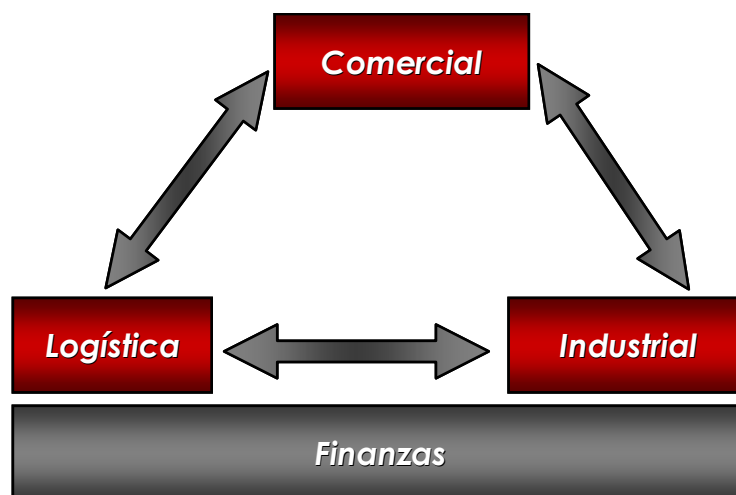
Con este nuevo enfoque la cadena de valor pasa a ser operada de la siguiente forma:

34. Cadena de valor actual



Fuente: Edasa

35. Áreas de la compañía que participan en la reunión diaria



Fuente: Edasa

Para una eficiente Planificación y Ejecución Operativa de la Cadena de Valor, es que Edasa ha implementado una reunión diaria, donde se concreta la integración total a través de los procesos de la compañía. El punto de partida de esta planificación es el pronóstico de demanda (área comercial), con el cual se programa el plan de Cargas, la necesidad de mano de obra, la necesidad de autoelevadores, las compras de pallets y chapadur, las compras de productos de reventa y se proyectan escenarios entre otras cosas.



De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva

Si bien están en un proceso de cambio en el modo de operar lo que genera cientos de oportunidades de mejora, podemos decir que EDASA realiza una correcta administración de las actividades en la cadena de valor, lo que se ha transformado en un recurso clave para el desarrollo de sus competencias y capacidades valiosas, y para apalancarlas en una ventaja competitiva sostenible.

Como dijimos anteriormente EDASA integra el conocimiento y habilidades de los empleados de modo competitivamente valioso; apalanca las economías de aprendizaje y experiencia; coordina actividades relacionadas de modo de construir capacidades valiosas; equilibra eficiencia y flexibilidad; y construye conocimientos y experiencias dominantes en cada una de las actividades de la cadena de valor crítica para la satisfacción del cliente y para el éxito en el mercado. Todo esto se transforma en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

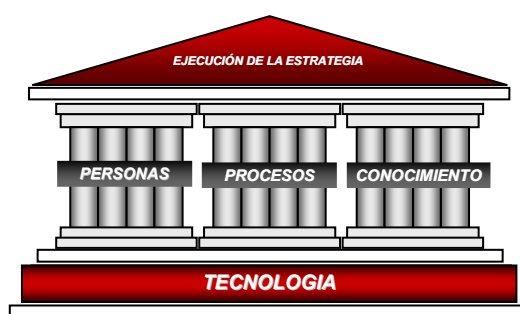
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía

- a. Edasa mantiene un sólido perfil financiero, sustentado por una fuerte capacidad generadora de flujos operacionales y una política financiera y de inversiones adecuada que le proporcionan gran rentabilidad y fuerte liquidez.
- b. Producto líder: Los ingresos consolidados de Edasa corresponden a ventas relacionadas a productos de The Coca-Cola Company, marca que presenta un sólido liderazgo en el segmento de las bebidas gaseosas. Dicha marca es la más conocida del mundo según Interbrand y Business Week.
- c. Capacidad de Gestión: Edasa ha demostrado una amplia capacidad de gestión en la producción y comercialización en las áreas que atiende, lo que se refleja en su posición competitiva.
- d. Eficiencia y fuerte desempeño operacional: gracias al cual la compañía ha mantenido una estructura de costos competitiva obteniendo márgenes por sobre el

promedio de la industria. Dicho desempeño se sustenta en una poderosa estrategia respaldada por buenas habilidades y conocimientos específicos de las áreas clave. Como se observa en el siguiente gráfico, la ejecución de la estrategia se sustenta en las personas que forman parte de la compañía, en los procesos de gestión y en el conocimiento, tres pilares que a su vez se soportan en la tecnología con que opera la empresa.

36. Pilares de la estrategia de Edasa



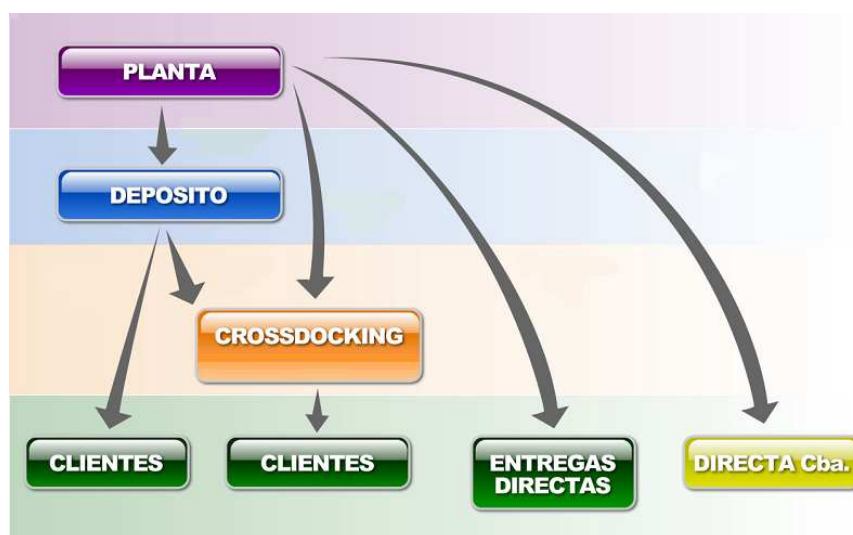
Fuente: Edasa

- e. Liderazgo de mercado ampliamente reconocido (50% del mismo) y una base de clientes muy atractiva, a la cual EDASA tiene segmentada basándose en diferentes criterios (geográficos, por nivel socioeconómico, por contribuciones, entre otros) lo que le permite establecer el nivel de servicio prestado a los mismos.
- f. Capacidad para aprovechar las economías de escala y los efectos de la curva de aprendizaje, sobretodo en lo referente a producción y logística. Por ejemplo con la entrega remota a clientes, que consiste en entregarles directamente desde la planta de Monte Cristo, los ahorros en costos en una de las locaciones han sido los siguientes:
- g. Capacidades tecnológicas superiores a las del promedio de la industria, lo que le permite entregar al cliente un producto de mejor calidad y obtener importantes ventajas en costo.
- h. Gran capacidad de innovación de productos, por ejemplo con el lanzamiento de DASANI logró responder al cambio en las preferencias del consumidor por productos funcionales y "más naturales". Cabe destacar que la innovación de productos que

realiza la compañía se enfoca principalmente al desarrollo de nuevos empaques que se adecuan al poder adquisitivo y a las necesidades de los consumidores.

- i. Mejor calidad del producto en relación con los rivales: EDASA se rige por los estándares ISO y las normas de calidad del sistema Coca-Cola; desarrollando una política de calidad que busca:
- ✓ Optimizar procesos para una mayor productividad;
 - ✓ Gestionar el negocio de manera responsable y coherente con las políticas de la Compañía Coca-Cola, normativas y legislación aplicables;
 - ✓ Comercializar alimentos seguros e inocuos;
 - ✓ Lograr un ambiente laboral seguro para trabajadores y visitas;
 - ✓ Desarrollar a proveedores;
 - ✓ Promover el desarrollo sustentable a través del uso eficiente de recursos naturales y la prevención de la contaminación.
- j. Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución. EDASA lograr abastecer a todos sus clientes con una monoplanta, logrando importantes ahorros en activos inmovilizados. La red de distribución es la siguiente:

37. Red de distribución de Edasa



Fuente: Edasa



La mayoría de las entregas se realizan vía depósitos, aunque cabe destacar que las entregas remotas (en el gráfico Entregas Directas) han aumentando considerablemente.

- k. Alianzas con otras compañías, principalmente proveedores que como mencionamos en ítems anteriores permiten vincular la cadena de valor de los mismos con la de la empresa, lograr agregar mayor valor y ventaja en costos, producto de los descuentos obtenidos por los volúmenes comprados.

Identificación de las debilidades de recursos de la compañía

- a. Costos generales por unidad más elevados en relación con los competidores claves, considerando el nivel de calidad de los productos de EDASA; además los insumos utilizados por Coca-Cola son más caros que los de la competencia. Por ejemplo, las BBrands no utilizan azúcar, que tiene un gran costo.
- b. Capacidad instalada utilizada al máximo, y stand-by de grandes inversiones en el corto plazo lo que genera que se produzca sin maximizar sus beneficios.
- c. Gran dependencia en decisiones y gestión de la empresa The Coca-Cola Company, ya que su situación de licenciataria implica una posición marginalmente más débil que la de una compañía que opera productos propios.
- d. Riesgo de insumos: Los principales insumos de la compañía para la producción de bebidas gaseosas son los concentrados, provistos por The Coca-Cola Company, y el azúcar. El precio de los concentrados se fija en forma unilateral por parte de The Coca-Cola Co. y los demás insumos como botellas y tapas, sólo pueden ser adquiridos a proveedores previamente aprobados por The Coca Cola Co. Por su parte el azúcar está expuesta a fluctuaciones en sus precios, incluyendo la influencia de cambios en los derechos de importación y restricciones a la importación del azúcar, lo que podría eventualmente aumentar los costos de explotación. Además, el costo de envases está relacionado con el precio de resinas plásticas asociados con el valor del petróleo. Estos dos últimos elementos concentran entre un 25% y un 30% del costo de explotación.
- e. Las bebidas no alcohólicas, al no ser productos de consumo masivo de primera necesidad, presentan alta sensibilidad al nivel de ingreso de la población.

Identificación de las competencias y capacidades de la compañía

EDASA posee una serie de competencias centrales, entre las que se encuentran el pronóstico de demanda, la eficiente red de distribución, la tecnología de punta utilizada en sus procesos productivos y el gran nivel de preparación profesional que posee el personal que en ella trabaja.

38. Competencias centrales de Edasa



Fuente: Edasa

Dentro de sus competencias distintivas, encontramos la imagen de la marca Coca-Cola (es un producto que pese a tener los precios más altos de la industria sigue llevándose el 60% de los ingresos de los consumidores), la eficiente administración de la cadena de valor, el modelo de planificación integrada que se ha realizado se ha transformado en un recurso competitivamente superior. Sincronizar la cadena logística con la demanda, administrando la disponibilidad de productos, minimizando los costos operativos y adecuando el nivel de servicio ofrecido a los clientes, ha permitido a la



compañía mantener su posición de liderazgo pese a la inestabilidad económica del país.

El hecho de disponer de información y herramientas tecnológicas para la optimización de la toma de decisiones en forma dinámica y a tiempo, es otra de las competencias que ha hecho que EDASA se desempeñe en forma mejor que sus competidores.

Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía

- a. Seguir fortaleciendo alianzas que amplíen la cobertura de mercado y la capacidad competitiva. Por ejemplo trabajar con distribuidores en forma más conjunta.
- b. Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnologías.
- c. Buscar nuevas oportunidades de negocio, como por ejemplo en la industria de cervezas.
- d. Potencial de crecimiento: el territorio atendido por EDASA presenta importantes perspectivas de crecimiento en el largo plazo dado su volumen de población y bajos consumos per cápita.
- e. Tendencia de los consumidores a elegir productos más naturales, lo que podría traducirse en una búsqueda de grupo de clientes adicionales y abrirse a nuevos mercados y segmentos del producto; además de ampliar la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades de clientes.

Identificación de las amenazas para la futura rentabilidad de una compañía

- a. Entorno altamente competitivo, y probable ingreso de nuevo competidores, como por ejemplo terceras marcas.
- b. Alzas en el precio de insumos claves, como azúcar, costos de fletes (asociados al mayor precio del petróleo) y presiones salariales.
- c. Cambios en tasas de cambio de divisas.
- d. Políticas de gobierno que no favorecen el crecimiento de la industria: fijación de precios
- e. Elecciones presidenciales en pocos meses.
- f. Vulnerabilidad a una recesión en el ciclo del negocio y en la economía del país.
- g. Posible contracción de la demanda de productos debido a la crisis económica.



- h. Las condiciones de mercado inciertas: Pese a las favorables perspectivas de crecimiento para el 2007, persisten los riesgos asociados a cambiantes condiciones legales y regulatorias; una política intervencionista desde una perspectiva macroeconómica; y a la creciente centralización del poder, condición que pudiera gatillar en el mediano plazo una inestabilidad política; se añaden las elecciones presidenciales a realizarse en octubre próximo.
- i. Absoluto desborde de peticiones sindicales.
- j. Sistema de subvención del combustible y disminución en provisión de energía.

¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

Luego del diagnóstico interno realizado podemos decir que las consideraciones estratégicas a tener en cuenta en EDASA son las siguientes:

- ✓ La estrategia actual es adecuada a la luz de las presiones competitivas y fuerzas impulsoras
- ✓ Se corresponde bien la estrategia con los factores clave de éxito futuros de la industria
- ✓ La estrategia actual protege de modo adecuado contra las amenazas externas y deficiencias de los recursos y sus puntos fuertes se encuentran en la eficiente administración de la cadena de valor que ha permitido a la compañía mantener su liderazgo de mercado.
- ✓ Se torna necesaria la realización de inversiones para evitar que la empresa opere al límite de su capacidad, logrando así los niveles de servicio al cliente establecidos.



F. Desarrollo de la propuesta



Antes de comenzar a desarrollar cada una de las factibilidades de las alternativas propuestas, es importante mencionar que se evaluarán los incrementales entre ambas, considerando que el diferencial en el retorno de la inversión será el que haga optar por una u otra.

En cuanto a la factibilidad comercial, se realizará un profundo estudio sobre el macroentorno y la industria y aquellos aspectos relevantes para pronosticar la demanda del período en evaluación. Respecto a la factibilidad técnica se hará hincapié en la valorización de la inversión inicial de expandir las operaciones en Litoral, a su vez se valorará la dotación de mano de obra, el ahorro en transporte producto de expandirse en Litoral y los costos fijos incrementales de un nuevo centro productivo.

La factibilidad ambiental permitirá estimar aquellas inversiones necesarias para implementar las políticas ambientales de Edasa; por otro lado, la factibilidad legal permite evaluar la posibilidad de expandirse en cuanto a permisos, impuestos, etc. El estudio organizacional tiene por objetivo determinar la dotación de recursos humanos necesarios para un nuevo centro productivo y los gastos necesarios del mismo.

Por último el estudio financiero hará posible evaluar qué tan viable es expandir las operaciones y la rentabilidad de la inversión, para lo cual se analizará si los ahorros logrados en flete logran pagar la inversión de expandir operaciones en la región de Litoral.



F1) Factibilidad Comercial

I. ESTUDIO DE MERCADO

Se torna necesario realizar un estudio de aquellos agentes que con su actuación tendrán incidencia sobre las decisiones que se tomarán respecto a los proyectos en evaluación. Para esto es que se llevarán a cabo los siguientes análisis:

- a. Análisis del macroentorno:** Es necesario comprender los factores políticos y económicos con el objetivo de construir diferentes escenarios que podrían ocurrir en los próximos años y que afectarían de sobremanera el desarrollo de los proyectos evaluados.
- b. Análisis del sector:** Su objetivo principal es comprender la industria en la que opera Edasa, para lo cual se ha realizado un profundo estudio del sector, contemplando las características económicas dominantes, la oferta existente, la rivalidad en la industria, el comportamiento de los proveedores, y los impulsores de éxito, entre otros.
- c. Análisis de la demanda:** Su objetivo es comprender cómo se comportan los consumidores, sus hábitos de compra, su evolución histórica, entre otros, para proyectar la demanda en el período que se tendrá en cuenta para la evaluación del proyecto.

a. Análisis del macroentorno

Se hará especial énfasis en los aspectos económico y político, considerando que son los que mayor incidencia tienen sobre los proyectos en cuestión.

FACTOR ECONÓMICO

“El mayor riesgo es que se siga como hasta ahora bombeando la demanda doméstica o que recetas intermedias no funcionen, lo que llevaría a tasas de inflación crecientes, desaceleración del consumo y de la actividad. El riesgo sería entonces pasar a una etapa



diferente, de "alta inflación y bajo crecimiento", con un clima de "mal humor" político y social creciente"¹⁷.

PIB MUNDIAL

La economía mundial crecerá al 3.4% en el 2007, menos que el pico alcanzado en el 2006 (3,8%); sin embargo, el crecimiento económico mundial se aceleró durante el segundo trimestre del 2007, período en el que también se alcanzó un nivel record en la actividad manufacturera global y la tasa de desempleo en los países desarrollados cayó a su mínimo en 26 años (4.8%). Dicha expectativa de **crecimiento global** para 2007 se debe a las siguientes situaciones en diferentes economías:

Estados Unidos:

- La economía de EEUU parece desacelerarse debido a que los efectos de la caída en el mercado inmobiliario comienzan a sentirse en el sector de la manufactura, aunque el consumo se mantiene saludable. El PBI pasó de crecer más de 3% anual en 2004 y 2005 a menos de 3% en 2006 y a 2% en el primer semestre de 2007. Cuando EE.UU. crece a un ritmo menor, el escenario mundial cambia.
- EE.UU. empezó gradualmente a disminuir el desequilibrio externo; donde más está impactando este ajuste es en Latinoamérica: durante el primer semestre de 2007 el superávit comercial de la región con EE.UU. se redujo a la mitad.

Japón:

- Abandonó hace algunos meses su política de tasa de interés cero (cuyo fin era estimular el consumo), debido a la importante recuperación de su actividad económica. Se desaceleró su crecimiento.

Europa:

- Se espera una desaceleración más gradual.

Países emergentes:

- La actividad económica de China cobró impulso (gracias a su integración al comercio internacional), experimentando una tasa de crecimiento del 11,5% y representando, por primera vez, la principal contribución al crecimiento mundial evaluada a los tipos de cambio de mercado y a la paridad del poder adquisitivo

¹⁷ Estudio Broda, **Argentina: situación actual y perspectivas**, Julio 2007.



(PPA). India mantuvo una tasa de crecimiento de más del 9% (mediante la consolidación de su capital humano) y Rusia, una cercana al 8%. Estos tres países por sí solos representaron la mitad del crecimiento mundial durante el último año, pero otros países de mercados emergentes y en desarrollo también han mantenido expansiones vigorosas. El rápido crecimiento en estos países contrarrestó el ritmo moderado de la actividad económica en Estados Unidos, producto de la desaceleración en el sector de la vivienda antes mencionado.

- Se prevé que para este año el crecimiento de dichas economías se desacelere de 7.6% en 2006 a 6.6% en 2007. Muchos de los países emergentes han tratado de solucionar los problemas inflacionarios, desequilibrios fiscales y externos y la generación de incentivos para la inversión de largo plazo.
- Se proyecta que el producto interno bruto de Latinoamérica se expanda 5% en 2007, por cuarto año consecutivo de robusta expansión; pero en 2008, con una proyección de ligero descenso del crecimiento de Estados Unidos (de 3% a 2,5% anterior), junto con un debilitamiento del crecimiento de la demanda doméstica en América Latina, el crecimiento tendrá una reducción a 4,3%¹⁸.
- En esta región se apuesta a Brasil, Chile y México. Argentina, según analistas de HSBC, continúa en proceso de expansión. Hay numerosos riesgos que afectan a América Latina como son:
 1. Desaceleración mayor que la prevista en EEUU.
 2. Descenso más pronunciado de los precios de los productos básicos.
 3. Condiciones más estrictas del financiamiento en los mercados internacionales.
 4. Desviaciones de la política económica que socavan la confianza de los inversionistas, como por ejemplo medidas fiscales populistas.
- Por otro lado, hay diversos riesgos que aquejan a todas las economías emergentes y que son mencionados a continuación:
 1. Entorno político que desalienta la inversión y reduce el potencial de crecimiento. Es lo que ocurre en países como Tailandia, Venezuela y Argentina.

¹⁸ <http://www.infobae.com/contenidos/344682-100895-0-Pronostican-una-baja-el-crecimiento-regional>



2. Graves problemas estructurales que limitan el desarrollo económico sostenido, incrementan la desigualdad y pobreza y propician el uso de políticas populistas.
- Es por esto que es imprescindible que dichos países apliquen reformas para que la desaceleración a nivel global no los afecte de sobremanera; al estimular el potencial de crecimiento del PIB, se hace más fácil reducir la deuda pública y mantener la inflación baja, dando mayor estabilidad y confianza a los inversores. Dichas reformas deberían fomentar:
 1. Competitividad: Para sostener tasas más elevadas de crecimiento en América Latina será fundamental que se subsanen los decepcionantes resultados de la región en materia de productividad, sostiene el FMI en su informe "Perspectivas de la Economía Mundial 2007", publicado en abril del presente año.
 2. Inversión en infraestructura
 3. Inversión en capital humano
 4. Marco institucional sólido que mejore el clima empresarial.
 5. Profundizar el sector financiero para que se disponga de crédito para financiar proyectos de inversión a tasas de interés competitivas.
 6. Limitar la función de las empresas estatales en la economía serán clave para ayudar a fortalecer el aumento de la productividad en el futuro.

INFLACIÓN MUNDIAL

La inflación permaneció contenida en las economías avanzadas, pero ha aumentado en muchos países de mercados emergentes y en desarrollo, debido al alza de los precios de los alimentos y la energía.

En cuanto a los países avanzados, en general, la inflación se ha visto disminuida por la integración comercial y el progreso tecnológico. Gracias a la diversificación en la mano de obra menos costosa y el aumento en la productividad, los salarios no se ven afectados en varias regiones.

En **Estados Unidos**, la inflación básica retrocedió de forma paulatina a menos del 2%. En la **zona del euro**, la inflación se mantuvo en general por debajo del 2% este año, aunque el incremento de los precios de los alimentos y la energía contribuyó a un



repunte en septiembre; en cambio, en **Japón** los precios se mantuvieron básicamente invariables. La inflación subió en varios países de **mercados emergentes** y en desarrollo, lo que refleja el sólido crecimiento y el mayor peso del incremento de los precios de los alimentos en el índice de precios al consumidor. La aceleración de los precios de los alimentos obedece a las presiones generadas por el aumento del uso del maíz y otros productos alimentarios para la producción de biocombustibles, así como las condiciones meteorológicas desfavorables en algunos países. El vigoroso crecimiento de la demanda ha mantenido los precios del petróleo y otros productos en niveles altos.

El aumento en el precio de los alimentos y de insumos energéticos (commodities), se explica porque la expansión de la actividad económica mundial en las últimas décadas, causado por China, cuyo crecimiento de dos dígitos ha sido sostenido y sin causar presiones inflacionarias a través de incrementos sostenidos en la productividad, ha aumentado la demanda de los mismos. Esto generó un exceso de demanda de petróleo que desenlazó por un lado, en un aumento significativo en el precio del mismo y por otro, en un aumento en la demanda de fuentes alternativas de energéticos tales como el etanol producido de maíz o caña de azúcar. El aumento de precios de estas fuentes alternativas trajo un aumento en el precio de los productos que las utilizan de insumos y en sus sustitutos (fructuosa, trigo, granos), y en el precio de los alimentos procesados.

El gran debate es si este aumento en los precios es un cambio estructural internacional o si realmente es inflación. Muchos sostienen que al no haber un incremento generalizado en los precios, dicho aumento en el índice de precios al consumidor no es un fenómeno inflacionario sino un reajuste de precios relativos.

Pese a todo lo dicho anteriormente, el aumento de las expectativas inflacionarias llevó a numerosos Bancos Centrales del mundo (tanto de países y regiones desarrolladas como emergentes) a aumentar sus tasas de referencia durante el 2007. Tal endurecimiento de la política monetaria podría continuar gradualmente en los primeros meses del 2008, incluyendo algunos Bancos Centrales que por ahora no reaccionan (como el Banco de Japón)¹⁹.

¹⁹ Estudio Broda, **Argentina: situación actual y perspectivas**, Julio 2007.



RIESGOS EN LA ECONOMÍA GLOBAL

Dado este panorama, los principales riesgos a los que se enfrenta la economía global son:

1. Volatilidad de los precios internacionales del petróleo y otras mercancías; si bien se han disipado las preocupaciones en torno al precio del crudo y éste ha disminuido en su precio, podrían ocurrir fenómenos que incrementen nuevamente el mismo, generando cambios en las decisiones de inversión y patrones de comercio internacional y tener efectos negativos sobre el crecimiento económico mundial. El descenso en los precios del crudo y de algunos metales afectan sobretudo a países que tienen relaciones comerciales muy estrechas con EEUU (México, América Central y el Caribe) o que son exportadores importantes de petróleo y metales (Chile, Ecuador, Perú y Venezuela). Por otro lado el aumento en el precio de los granos favorece a los exportadores de productos agrícolas como Argentina y Brasil.
2. Desequilibrios globales: especialmente en EEUU, cuyo déficit fiscal (1.9% del PIB en 2006 y 2.7% en 2007) y en cuenta corriente no son sostenibles en el largo plazo.

39. Resumen de proyecciones

	Crecimiento Anual del PIB (porcentaje)			Inflación General Anual (porcentaje)		
	2006e	2007e	2008e	2006e	2007e	2008e
Alemania	2.6	1.5	1.3	1.8	1.9	0.7
Canadá	2.8	1.8	2.5	2.2	1.8	1.8
Dinamarca	2.9	2.5	1.8	1.9	1.8	2.1
España	3.7	2.4	2.4	3.6	3.0	2.9
Estados Unidos	3.3	1.9	2.4	3.2	1.5	2.0
Europa Occidental	2.7	1.8	1.8	2.2	2.1	1.6
Francia	2.0	1.5	1.7	1.9	1.7	1.8
Italia	1.7	0.8	1.0	2.2	2.2	1.9
Japón	2.0	1.8	1.8	0.2	0.3	0.4
Noruega	2.6	3.7	2.8	2.2	1.7	2.4
Reino Unido	2.7	2.1	2.1	2.4	2.1	1.7
Suecia	4.7	3.2	2.5	1.4	1.9	1.4
Suiza	2.7	1.5	1.8	1.1	0.7	0.8
Argentina	8.4	7.1	5.0	9.8	9.4	9.0
Brasil	2.8	3.2	3.2	3.2	4.5	4.5
Chile	4.7	4.8	5.2	2.1	3.0	3.0
China	10.6	9.1	9.6	1.5	1.5	1.7
Corea del Sur	4.9	4.2	4.6	2.4	2.2	2.3
India	9.1	7.9	6.8	6.1	7.8	8.6
Tailandia	4.5	4.6	4.7	4.7	3.4	3.3

Fuente: HSBC Global Research

Fuente: HSBC Global Research

3. Volatilidad de los mercados internacionales: producido por un problema en el sistema financiero de EEUU. Hace dos o tres años, las bajas tasas de interés en dicho país incentivaron a que mucha gente tomara como refugio las



propiedades, endeudándose con hipotecas, haciendo subir el precio de las mismas. Es así como bancos y entidades financieras otorgaban préstamos al 100% del valor, a gente que no contaba con solvencia suficiente para pagar las mismas, generándose un boom de hipotecas sub-prime (que son aquellas calificadas por bajos índices, sin ningún respaldo, salvo la propiedad en sí misma).

La burbuja inmobiliaria explotó por dos motivos:

- En primer lugar producto de peligro de inflación, que obligó a la Reserva Federal de EEUU, para revertir la situación, a aumentar las tasas de interés, ante lo cual muchos de los que se habían endeudado con tasas bajas ya no pudieron pagar sus hipotecas.
- En segundo lugar, porque los inversores se alertaron por la incertidumbre en torno a los bonos de deuda emitidos con hipotecas como respaldo. Dichos títulos fueron proliferados por efectos del boom inmobiliario, por aumentos del precio de las propiedades y por bajas tasas de interés.

Es así como el optimismo se revirtió porque dichos créditos de baja calidad se concedieron a tasa variable por lo que, al aumentar la tasa de referencia de EEUU de 1% a 5.25%, se incrementó la morosidad a niveles que preocupó a los operadores de bolsa. Tal suceso generó, por un lado, que los inmuebles puestos como garantías disminuyeran su valor dada dicha morosidad y por otro, la imposibilidad de recuperar el capital entregado porque los inmuebles ya no valen lo que valían.

Esto trajo consigo que algunas entidades financieras se enfrentasen a problemas de liquidez, generando incertidumbre y que muchos inversores, para cumplir con sus compromisos, salieran a vender otros activos financieros (son del resto del mundo, de países emergentes, lo que hizo que empiecen a caer las bolsas y el valor de títulos de otros países como Argentina), los cuales al aumentar la oferta, cayeron en precio y, cuando eso ocurre con activos financieros de otros países, éstos, más allá de la situación de su economía, terminan siendo afectados.



Según la opinión de Gastón Utrera, profesor de la Universidad Empresarial Siglo 21, la Reserva Federal seguramente intervendrá poco para no terminar salvando a quienes hicieron inversiones riesgosas. Sin embargo, en algún momento terminaría inyectando la liquidez necesaria para que el problema en cuestión no se transforme en una crisis global. Es así como, para salir de la crisis en el corto plazo, los bancos centrales de EEUU, Japón, Europa y Canadá operaron para garantizar la liquidez. A su vez la banca privada dio, por su parte, una clara señal de confianza al conocerse que Bank of America aportó u\$s2.000 millones al mayor prestamista hipotecario de los EEUU, Countrywide, cuya caída de títulos a fines de julio inició la serie de volatilidad de acciones a nivel global.

Analistas internacionales sostienen que esta volatilidad de los mercados va a continuar por unos meses o semanas y que no se convertirá en una crisis mundial por dos motivos:

- En primer lugar, porque el buen desempeño de los activos financieros internacionales en el mundo tiene fundamentos, es decir, hay una burbuja especulativa, pero está construida sobre la base de algo que tiene base y que es el gran crecimiento de las economías asiáticas.
- En segundo lugar, porque los países emergentes llegan a esta situación con mucha riqueza guardada. Se dice que en lo que hay que poner atención es en si se contagia China.

En caso que el crecimiento de EEUU disminuya, se desacelerará la expansión mundial, haciendo bajar la demanda de commodities y por ende, la disminución de su precio. Esto tendría un impacto en Argentina; cabe destacar que la bonanza argentina de los últimos años se dio porque el mundo creció, generando así, mucha demanda de gran cantidad de commodities a tasas muy bajas. Es por esto que si la situación no mejora en 3 a 6 meses, es probable que comience a impactar sobre la economía real internacional, y por ende, sobre la Argentina.

Cabe destacar que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) tiene margen de acción para contener algunas variables tales como el dólar y la tasa de interés. Es así como en los últimos 3 años ha comprado dólares que hacían falta para mantener el tipo de cambio, y para no inundar el mercado de pesos ha colocado



deuda, notas y letras, disminuyendo la oferta monetaria, haciendo subir las tasas de interés. Ahora que el país tiene presión por un tipo de cambio al alza, el BCRA puede salir a vender dólares que harán que el tipo de cambio no suba.

La incertidumbre generada por esta volatilidad mundial, sumada a la incertidumbre que existe en el país, hicieron que la Bolsa de Argentina se derrumbara. Esta incertidumbre respecto a la performance del país se debe por varios motivos:

- Los inversores no saben qué pasará con la inflación y cómo se manejará.
- Existencia de controles de precios.
- Ocultamiento de información del INDEC.
- Descenso del superávit fiscal, y un aumento de los gastos públicos mayor a los ingresos.

Dada tal incertidumbre, es clave que el país de señales a inversores acerca de la evolución de la economía. Con los cambios de la economía mundial, será más riesgoso para el próximo gobierno argentino extrapolar la bonanza internacional. También es riesgoso creer que se está inmune a lo que pase fronteras afuera porque el actual programa económico es más flexible. Ahora el BCRA cuenta con reservas elevadas y se depende menos del financiamiento externo, pero esto no asegura invulnerabilidad. Otro argumento es que la estructura productiva está hoy menos expuesta a una caída de los precios internacionales, siendo falso porque una declinación fuerte de las cotizaciones de las materias primas repercutiría internamente y cambiaría el escenario de política económica.

PROYECCIONES PARA EL CRECIMIENTO MUNDIAL EN 2008

La proyección de referencia para el crecimiento mundial en 2008 se ha revisado a la baja en casi medio punto porcentual con respecto a 2007. Los riesgos para las perspectivas se inclinan claramente del lado negativo, y giran en torno a la preocupación de que las tensiones en los mercados financieros podrían continuar y provocar una desaceleración mundial más pronunciada. Otros riesgos para las perspectivas son la posibilidad de que se aviven las presiones inflacionarias, la volatilidad de los mercados petroleros y el impacto de las entradas voluminosas de divisas en los países de mercados emergentes. Al mismo tiempo, las cuestiones críticas a



más largo plazo como el envejecimiento de la población, la creciente resistencia a la globalización y el calentamiento global son una fuente de preocupación.

CONSUMO E INFLACIÓN EN ARGENTINA

La economía consumista está en auge: a los fines de incentivar el gasto privado, el gobierno implementó tanto medidas directas (suba del mínimo no imponible de ganancia, aumento de las jubilaciones e incremento de las asignaciones familiares), como indirectas (subsídios al transporte público, al gas, a la electricidad domiciliaria y a los alimentos, ésta última, menos efectiva).

Hasta ahora, los ingresos de la gente y la suba del empleo le han venido ganando a la inflación. Pero la ventaja se va reduciendo; con 9% de inflación, las subas de salarios de 20% eran claramente mejoras del poder adquisitivo. Con la inflación verdadera en torno a 15%, la mejora es más difusa. Ya hay indicios de demandas salariales de segunda vuelta.

Como se observa en la secuencia de gráficos que se presenta a continuación, el consumo viene en aumento, pero la inflación también y se puede lanzar la “amenaza” salarial, en una macro donde si bien la “estrategia” anti-inflacionaria 2006–2007 ayudó a contener, está totalmente agotada y hay precios relativos fuertemente desajustados. Será difícil que los sindicatos acepten incrementos salariales atados a la inflación futura; querrán compensar la inflación pasada²⁰.

²⁰ M&S Consultores en base a INDEC y cámaras privadas.



40. Evolución del IPC

	Últimos 12 meses	Último trim. anualizado
■ IPC Capital - GBA	8,7	6,3
■ IPC Interior del país	13,5	15,0
■ Precios implícitos del PBI (*)	9,7	17,0
■ Precios de supermercados	11,3	23,2
■ Costo de la construcción	20,7	25,6
■ Precios mayoristas - prods. manufacturados	11,3	22,1
■ Canasta de alimentos M&S (**)	31,5	27,6

(*) Se estimaron los precios implícitos del segundo trimestre utilizando un índice de precios combinado (50-50) de precios al consumidor y precios mayoristas.

(**) Relevamiento semanal de precios realizado sistemáticamente desde abril de 2002.

Fuente: M&S Consultores

41. Evolución de precios de alimentos, salarios privados formales, del sector público e informales

Índice base dic-06 = 100

	Precios de alimentos*		Salarios privados formales		Salarios del sector público		Salarios informales	
	Índice	var. % mensual	Índice	var. % mensual	Índice	var. % mensual	Índice	var. % mensual
Dic-06	100,0		100,0	1,4	100,0	0,8	100,0	0,2
Ene-07	102,6	2,6	100,9	0,9	100,8	0,8	103,3	3,3
Feb	106,0	3,3	101,8	0,9	101,7	0,9	106,0	2,6
Mar	107,8	1,7	102,8	1,0	102,5	0,8	107,4	1,3
Abr	107,9	0,1	104,5	1,6	103,6	1,1	109,4	1,9
May	110,1	2,0	106,4	1,9	104,7	1,1	109,7	0,3
Jun	112,4	2,1	108,8	2,2	109,6	4,7	110,5	0,8
Jul	114,6	2,0	110,4	1,5	110,7	1,0	111,7	1,0
Ago	120,0	4,7	112,1	1,5	111,8	1,0	112,8	1,0

Var. % acumulada 8 meses de 2007:

20,0%	12,1%	11,8%	12,8%
-------	-------	-------	-------

Var. % anualizada 2007:

31,5%	18,7%	18,2%	19,8%
-------	-------	-------	-------

Fuente: M&S Consultores



42. Precios relativos fuertemente desajustados.

	Atraso de precios estimado
Transporte Colectivos, trenes y subtes	100%
Energía Gas y electricidad residenciales	100%
Combustibles El precio de la nafta debería pasar de \$ 1,90 / por litro a \$2,8/ \$3,0 / por litro	40%
Alimentos Carne, lácteos	20 / 25%

En este cuadro se aprecia el desajuste de ciertos precios relativos, como por ejemplo del transporte y la energía, ambos "atrasados" en un 100%.

Fuente: M&S Consultores

Respecto a 2008, la inflación seguirá en niveles altos²¹. La "inflación importada", puede sumar algo pero no agregará grandes presiones adicionales, ya que si bien el mundo seguirá creciendo, lo hará probablemente a menor ritmo. Los precios internacionales relevantes para el comercio exterior argentino, por su parte, seguirán en niveles altos pero no se espera que sigan subiendo con la intensidad registrada en los últimos años.

Sin embargo, será mucho más costoso "dosificar" los ajustes de precios relativos: ante la magnitud de los ajustes pendientes, la presión por "reacomodamiento" de precios en múltiples sectores y recomposición de márgenes es alta e irá en aumento. Cuanto más se demora el inicio del proceso, más difícil resultará para el Gobierno "dosificar" los aumentos y coordinar fechas y sectores.

El exceso de demanda por sobre la oferta seguirá, pero la presión será probablemente menor. Esta menor presión provendría de un menor impulso fiscal por el lado del gasto corriente (no de capital que seguirá alto), y del menor ritmo de crecimiento de la masa salarial. Las políticas cambiaria y monetaria seguirán siendo "innegociablemente" expansivas.

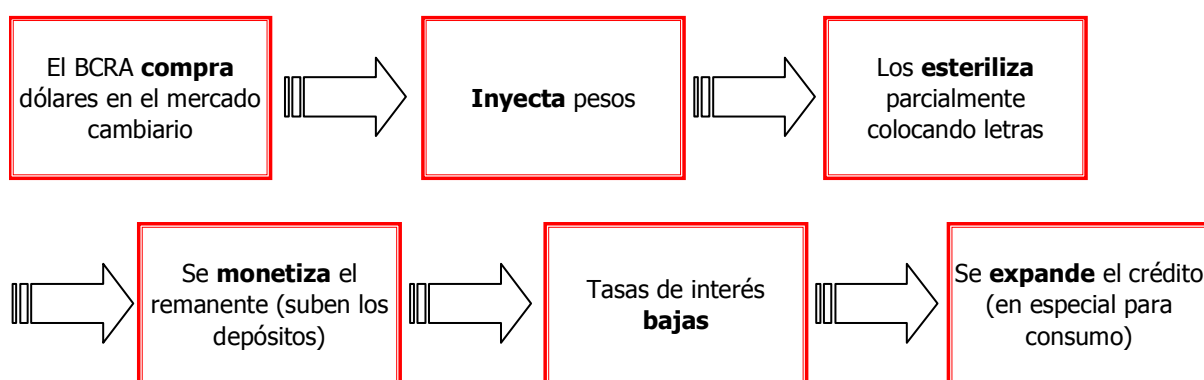
²¹ Estudio Broda, **Argentina: situación actual y perspectivas**, Julio 2007.

POLÍTICA MONETARIA EN ARGENTINA

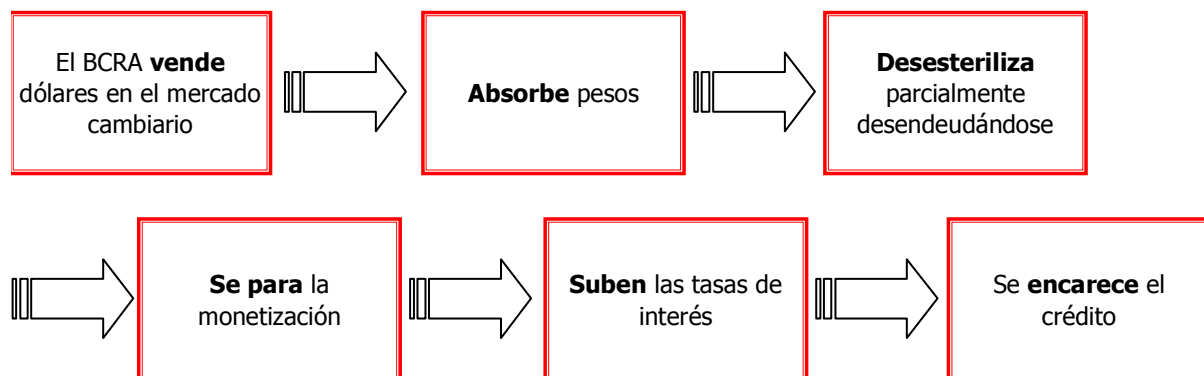
Como se observa en el siguiente gráfico, uno de los circuitos claves de la economía del país comenzó a trabarse²²:

43. Situación de política monetaria de Argentina año 2007

Enero - Junio: el circuito de inyección de liquidez funciona a pleno



Julio - Agosto: el circuito se trabó



Fuente: M&S Consultores

Se puede ver que en agosto persiste alguna salida de capitales, hubo desendeudamiento del BCRA (suspendieron las licitaciones de Lebac, se para la

²² M&S Consultores, **Reunión SISTEMA COCA COLA ARGENTINA**, Buenos Aires, Septiembre 2007.



monetización), los bancos están más recelosos a comprar letras del mismo, las tasas de interés se estacionan en un piso más alto y el crédito al sector privado empezó a encarecerse. Sin embargo, el Gobierno lanzó una serie de disposiciones para impedir la falta de liquidez (que podría traducirse en una mayor alza de las tasas de interés), promoviendo que los bancos den más préstamos a la producción en vez de focalizarse en el consumo. Con esto se pretende mitigar sobreacciones en aquellas variables claves más elásticas como son la tasa de préstamos interbancarios (call), la tasa de préstamos a empresas (call a empresas) y la tasa para plazos fijos mayoristas (Badlar).

Con el fin de reducir volatilidades indeseadas en las tasas de interés interbancarias (call), se dispuso:

1. Llevar de \$ 2.000 millones a \$ 3.000 millones el monto disponible de la línea de pases activos a tasa fija que garantiza el acceso por parte de las entidades en la proporción que sus depósitos representan en el sistema financiero.
2. Permitir que las entidades financieras accedan, a través del mecanismo de pases activos a tasa fija, a financiamiento de corto plazo – 1 día – a la tasa del 9,75% anual.
3. Proveer de liquidez adicional al mercado monetario a través de la renovación parcial del vencimiento de títulos del Banco Central que opera esta semana. Esto significó una inyección adicional de \$ 600 millones a partir de la fecha.

Por otra parte, y con el fin de evitar sobreacciones de la tasa de interés para plazos fijos mayoristas de 30 a 35 días de plazo (Badlar) se decidió:

1. Reducir la tasa de los pases activos a 30 días de plazo desde 10,75% a 10,625% anual.
2. Duplicar el plazo máximo ofrecido en pases activos a tasa fija, llevándolo desde los actuales 30 días a 60 días, y a una tasa de financiamiento del 10,75% anual.

El economista de FIEL Juan Luis Bour dijo que a través de dichas medidas va a haber un poco más de liquidez, lo cual puede ser peligroso dada la alta inflación; haciendo que el costo del dinero baje e incentive a un exceso de demanda a tasas

muy baratas en detrimento del ahorro²³. En el siguiente gráfico se observa una política monetaria expansiva, operando con tasas de interés en terreno negativo, cuando las entidades deberían ofrecer rentabilidad a los ahorristas en torno a la inflación, que en Argentina ha alcanzado niveles muy altos.

44. Situación de política monetaria de Argentina

Var a/a en %	PBI Corriente	Base Monetaria	M2	M3	Crédito al S. Privado \$+U\$S	Tasa de Interés real BADLAR (Inf. Macro)
Primer Trimestre 06	24.4%	18.0%	26.2%	20.4%	38.5%	-4.70%
Jun-06	24.0%	21.7%	23.2%	20.5%	40.4%	-4.45%
Segundo Trimestre 06	22.8%	20.8%	24.3%	20.1%	39.5%	-4.29%
Tercer Trimestre 06	22.8%	24.7%	20.6%	21.3%	40.7%	-4.05%
Cuarto Trimestre 06	22.4%	31.2%	19.9%	22.8%	42.6%	-3.55%
Primer Trimestre 07	20.0%	32.4%	19.5%	25.1%	39.6%	-4.64%
Jun-07	23.0%	33.4%	22.4%	25.1%	36.8%	-3.65%

Fuente: Estudio Broda, **Argentina: situación actual y perspectivas**, Julio 2007.

Esto generará que no haya suficiente crédito para todos los que vayan a tomar crédito, lo que puede tener consecuencias de mediano plazo desfavorables, como por ejemplo que haya menos depositantes en el futuro, tentados a consumir y endeudarse antes que a ahorrar.

TIPO DE CAMBIO EN ARGENTINA

El peso es de las divisas más depreciadas del mundo²⁴, generando un elevado tipo de cambio. La devaluación de la moneda argentina desde 2003 frente a las de los principales mercados con los que el país comercia alcanzó a 56,8%, pero contra el real fue de 93,4 por ciento.

²³ <http://www.infobae.com/notas/nota.php?idx=343815&idxSeccion=0>

²⁴ <http://www.infobae.com/notas/nota.php?idx=344573&idxSeccion=0>



De acuerdo a un análisis de la consultora Prefinex, desde 2003, año en el cual se estabilizó el tipo de cambio nominal, el peso se depreció 14,4 por ciento. Sin embargo, la inflación acumulada desde ese entonces fue de 47,71 por ciento.

Al elaborar un tipo de cambio nominal que englobe dólar, euro y real, y ponderándolo por comercio, la depreciación desde 2003 fue de 56,8 por ciento. No obstante, contra los socios comerciales más relevantes, como la Unión Europea y Brasil, la depreciación del tipo de cambio nominal contra el euro fue de 44,6%, y versus el real fue de 93,4.

SITUACIÓN FISCAL

Por primera vez desde 2002, el superávit primario "relevante" registrará una caída contra el año anterior, el cual, en términos del PBI, no será mayor a 2,5%. En el siguiente gráfico se observa claramente el superávit primario en declinación.

45. Situación Fiscal de la Argentina

En millones de \$	OCHO MESES			ANUAL		
	2006	2007	Variac. %	2006	2007e	Variac. %
Ingresos totales	75.617	100.672	33,1	118.562	158.000	33,3
Gasto primario total	58.733	85.605	45,8	95.405	138.000	44,6
Gasto de la Nación	51.219	76.542	49,4	82.878	122.500	47,8
Transferencias a provincias*	7.513	9.063	20,6	12.526	15.500	23,7
Resultado primario relevante	16.884	15.067	-10,8	23.158	20.000	-13,6
En % del PBI				3,3%	2,5%	
Tesoro				2,4%	1,7%	
Anses				0,9%	0,8%	
Intereses	7.123	9.357	31,4	11.542	15.852	37,3
En % del PBI				1,8%	2,0%	
Activos transferidos a la Anses		4.872			5.872	

(*) Transferencias no automáticas: excluye coparticipación y leyes especiales

Fuente: M&S Consultores

Si el próximo gobierno pretendiera volver en 2008 a un superávit primario equivalente al 3% del PBI, aún con la recaudación creciendo bien (más de 20% anual) el gasto deberá crecer a menos de la mitad de 2007, que no será fácil por la inercia que éste trae en jubilaciones y subsidios. Si el objetivo fuera llegar a 4% de superávit para reencauzar de manera más genuina la situación fiscal, la austeridad necesaria,

dadas las inercias en el gasto que quedarán de 2007, sería de una magnitud y un impacto al que habría que llamarlo con la temida palabra ajuste.

Bien se sabe que a menor superávit, mayor necesidad de financiamiento global del sector público, quien tiene que salir a conseguir faltantes, a priori manejables, pero en un mercado de capitales más tenso y más caro. Hará falta financiamiento y no habrá mercado. Probablemente se disponga el uso de las reservas en el BCRA como financiamiento excepcional. El siguiente gráfico muestra la necesidad de financiamiento que tendrá el sector público en el año 2008, con un escenario con 3,15% del PIB de superávit primario.

46. Necesidades de financiamiento del sector público para el año 2008

Datos en millones	2007		2008	
	Caja en pesos	Caja en dólares	Escenario con 3,15% del PBI de superávit primario	
			Caja en pesos	Caja en dólares
1. Vencimientos	16.100	9.230	16.600	8.500
Amortizaciones de deuda	8.350	4.900		
Intereses	4.860	3.160		
Otros pagos (neto)	2.890	1.170		
2. Financiamiento	23.650	4.250	23.000	
Superávit primario del Tesoro	14.100	0	23.000	
BCRA	3.500	0		
Bonos colocados en el mercado	1.430	2.350		
Bonos a Venezuela	0	1.750		
Otros	4.620	150		
3. Faltante (II-I)	7.550	-4.980	6.400	-8.500

Faltante total de aquí a fin de año:
US\$ 2.500 M

Necesidad de financiamiento:
US\$ 6.000 / 7.000 M

Fuente: M&S Consultores en base a Ministerio de Economía

En el gráfico a continuación se observa la situación financiera del sector público, comparada con años anteriores. Como se dijo anteriormente, la actual situación financiera del no es para preocuparse de sobremanera, estando lejos de parecerse a momentos tensos de años anteriores. Sin embargo, hay que conseguir faltantes en un mercado de capitales más caro y tenso.



47. Comparativo de situación financiera del sector público de Argentina

	PRE-CRISIS 1999	CRISIS 2001	HOY
Pago de intereses / PBI	3,0	4,0	2,0
Vencimientos de capital / PBI	primer año: 4,3 segundo año: 5,1	primer año: 6,6 segundo año: 6,4	primer año: 3,0 segundo año: 3,8
Superávit primario / PBI	0,0	0,0	2,5
Necesidad de financiamiento / PBI	7,0	10,0	2,5

Fuente: M&S Consultores en base a Secretaría de Hacienda.

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL EN ARGENTINA

En julio, la producción industrial creció apenas 2,3%. En el primer semestre de 2007, cuando la producción industrial creció 6,4% contra igual período de 2006, se divisaron al interior del sector manufacturero dos subgrupos: la producción automotriz (pondera 7%) que subió 27% anual y el resto de la industria que sólo aumentó 4,3%.

48. Desaceleración de la producción industrial 2007

Variación % anual

2007	Producción industrial total	Autos	Resto de sectores		
			Total	Bloque en crecimiento*	Bloque estancado**
I sem.	6,4	27,1	4,3	6,9	0,6
julio	2,3	16,9	0,5	5,2	-6,3
ago - dic (e)	3,5 / 4,0	7,0	3,0	6,0	-1,0
Total año (e)	4,5	16,0	3,5	6,5	-0,5

(*) Incluye materiales para la construcción, maquinaria, imprentas, refinación de petróleo, neumáticos, químicos

(**) Incluye alimentos, textil, siderurgia y papel

Fuente: M&S Consultores

Dentro del subgrupo que creció menos hubo dos bloques diferentes: uno que creció bien (6,9% anual) y otro que se estancó en el nivel de actividad de 2006. El



bloque estancado (38% de la producción industrial) incluye siderurgia, papel, alimentos y textiles.

En lo que queda de 2007 la producción industrial no crecerá ni el buen 6,4% del primer semestre ni el flaco 2,3% de julio. Se observarán en el mes a mes crecimientos que empezarán con 3 o con 4. En 2007 el crecimiento de la producción industrial rondará 4,5%.

Se inicia una etapa donde la expansión industrial se hará más cuesta arriba.

DESEMPLEO EN ARGENTINA

49. Desempleo en el segundo trimestre 2007

	Tasas (%)				Variaciones absolutas En miles de personas		
	Empleo	Actividad	Desempleo		Población económicamente activa	Empleo	Caída del desempleo
			Con Plan Jefes	Sin Plan Jefes			
II trim. 06	40,7	46,7	10,5	12,8	573	962	389
III	40,7	46,3	10,2	12,1	444	706	262
IV	41,4	46,1	8,7	10,1	481	821	340
I trim. 07	41,1	46,3	9,8	11,1	519	925	406
II	41,9	46,3	8,5	9,5	50	550	500

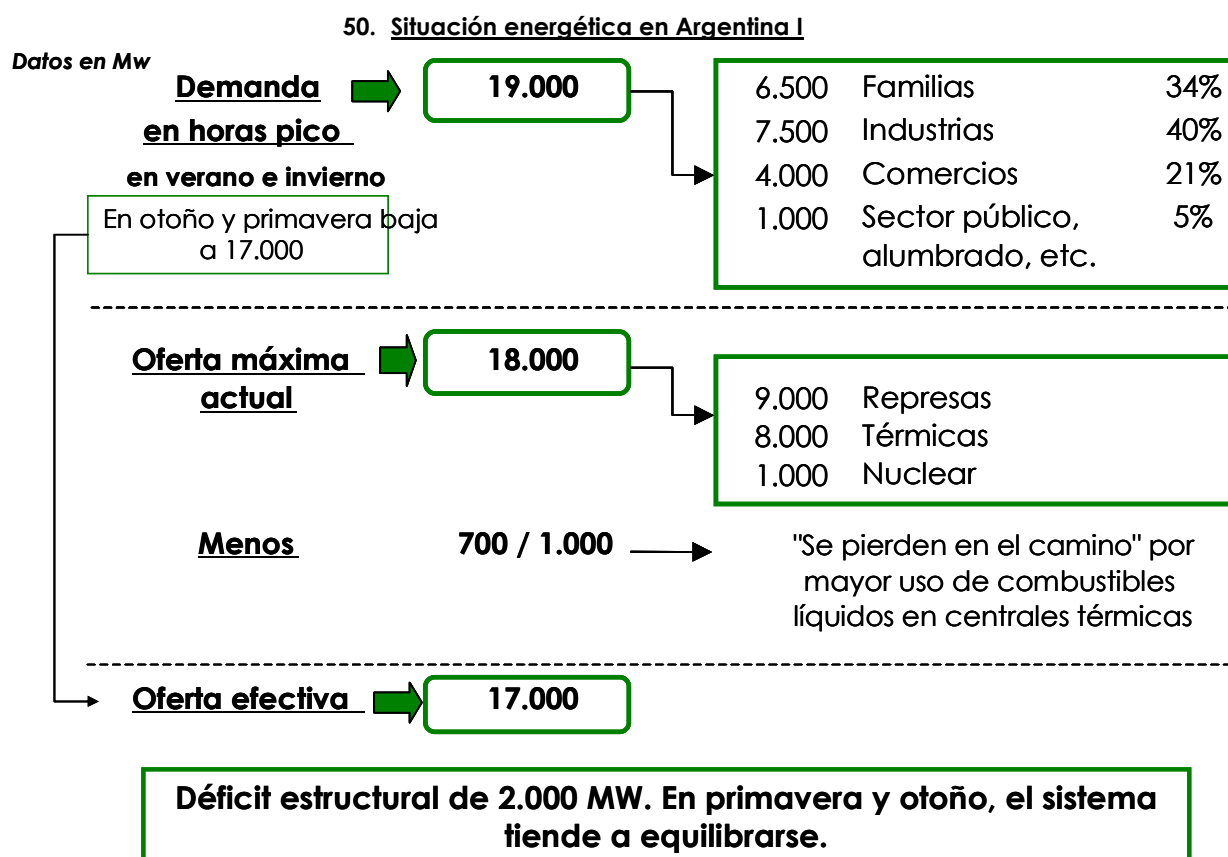
Fuente: M&S Consultores

En el segundo trimestre de 2007 llegó a 8,5%, 2 puntos porcentuales menos que el año anterior. La desocupación que no incluye Planes Jefes alcanzó a 9,5%. Con estos valores, el gobierno anunció la eliminación de la "doble indemnización" por despidos.

La tasa de empleo se ubica en un nivel récord histórico (41,9%), aunque esta creciendo a un ritmo menor, sólo 4%. En el segundo trimestre de 2007, la caída de la desocupación se debió a que prácticamente no ingresó nueva gente a buscar empleo en el mercado de trabajo. Si la población activa hubiera aumentado en el 2do. trimestre de este año al ritmo que lo venía haciendo en los últimos 5 trimestres (en torno a 500.000 personas por año), la desocupación no hubiera bajado. Los empleos creados apenas hubieran alcanzado para absorber a los ingresantes.

POLÍTICA ENERGÉTICA EN ARGENTINA

Actualmente Argentina atraviesa una crisis energética estructural, dado el agotamiento del sistema, producido por un cuello de botella en la oferta. A continuación se expone una "foto" del déficit eléctrico del país.



Fuente: M&S Consultores en base a Secretaría de Energía.

Los esquemas presentados a continuación muestran por un lado, que el déficit estructural para el 2008 será mayor que el del año 2007, y por otro, cómo se cubrió el déficit este año y cómo se podría cubrir el siguiente. Se concluye que no se podrá cubrir con importaciones dado que están en su máximo posible; ni con más cortes a la industria porque genera un alto riesgo al nivel de actividad y al empleo; tampoco se puede recurrir a aumentar las tarifas a la industria debido a que el plan se tornaría impagable.



51. Situación energética en Argentina II

Datos en Mw

**Déficit estructural
base 2007**

2.000

**Requerimiento
incremental anual**

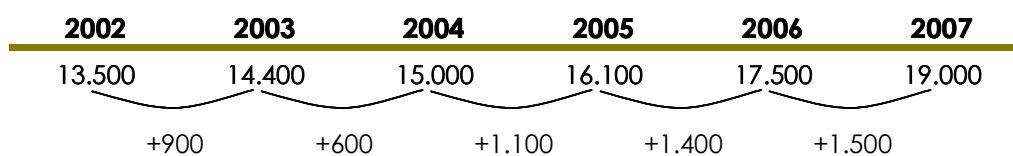
1.000

→ Equivale a un Chocón
por año

**Déficit estructural
inercial 2008**

3.000

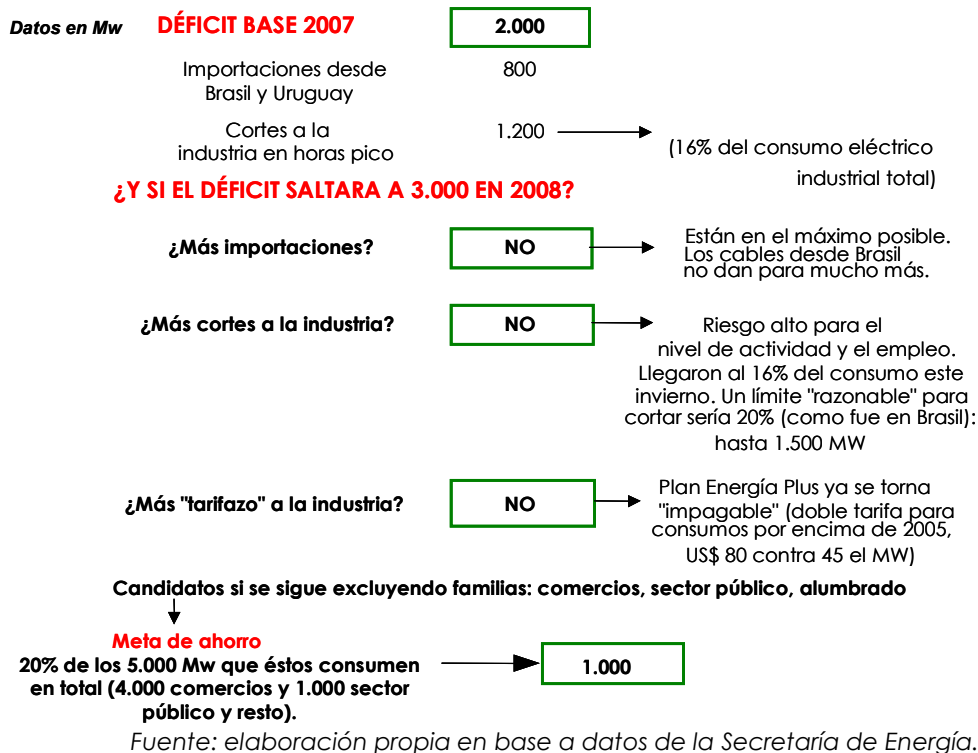
El aumento de la demanda de electricidad (en picos), cómo ha sido



**Suba inercial
promedio:
1.100 por año**

Fuente: M&S Consultores en base a Secretaría de Energía.

52. Situación energética en Argentina III



Las obras concretas a realizarse son las siguientes:

53. Obras concretas a realizarse en los próximos años en Argentina

Datos en Mw	Obras concretas	2008	2009	2010
	Centrales térmicas de Timbúes y Campana	1.000	600	
	Ampliación Loma La Lata, Guemes, Tartagal		400	
	Elevación Cota Yacyretá (hay que sortear restricciones ambientales)			1.000
	TOTAL	1.000	1.000	1.000

Fuente: M&S Consultores

Las mismas alcanzan para cubrir el incremento inercial de 1.000 MW por año pero no el gap en el stock (siempre que haya gas o combustible disponibles para alimentar las nuevas centrales térmicas). Cabe destacar que el gobierno anunció primero, un plan de obras por \$50.000 millones en cinco años, \$10.000 por año: sin



embargo es poco creíble según analistas de M&S Consultores²⁵, ya que los anuncios vienen hace años. Segundo, casi de emergencia se anunciaron cinco centrales térmicas que sumarían para 2008, 1.000 MW más; éstas son irrealizables en ese período de tiempo y podrían, con suerte, estar para fin de 2009, si se concretan. En conclusión, hay una gran probabilidad de que el déficit estructural de 2.000 Mw diarios (en picos) continúe por más años.

Este tema es de suma importancia para la economía del país y las expectativas de inversión. Como dijo Daniel Benvenuti, presidente de Bridgestone Firestone, en una entrevista otorgada al diario La Nación, "la escasez de energía puede condicionar futuras inversiones, ya que cuando una empresa está dispuesta a realizar una inversión, piensa que tiene que tener un retorno en función del uso de ese equipo. Pero cuando está limitada en función del suministro energético, la inversión necesita más años para pagarse, de modo que, si no tenemos seguridad energética, es muy probable que los proyectos se suspendan".

SUPERÁVIT COMERCIAL

En julio de 2007, el superávit comercial se redujo a la mitad con respecto a igual mes de 2006. El valor de las exportaciones creció fuerte 21% pero las importaciones explotaron 45% anual. En los primeros 7 meses del año el superávit comercial cayó 22% (de us\$ 7.210 M a us\$ 5.606 M). El valor de las exportaciones subió 14% y las importaciones 28%.

La mayoría de las explicaciones del menor superávit hacen foco en las mayores importaciones de combustibles (gas-oil, electricidad, fuel-oil) y generadores para paliar la crisis energética. Por su parte, el gobierno resaltó el desbalance en el comercio bilateral con China y lanzó medidas restrictivas para frenar el aumento de importaciones desde ese país para revertir la situación. En los primeros 7 meses de 2007, las importaciones desde China crecieron fuerte (60% anual) pero la balanza comercial está equilibrada, no hay déficit.

Las claves del futuro del superávit comercial están centradas en 3 aspectos:

²⁵ M&S Consultores, **Reunión SISTEMA COCA COLA ARGENTINA**, Buenos Aires, Septiembre 2007.



1. Evolución de los volúmenes de exportación: En lo que va de 2007, la suba de la cosecha fue vital, por lo que aportó en volúmenes y por las divisas generadas. El valor de las exportaciones del complejo cerealero y el complejo oleaginoso (30% de las exportaciones totales) creció 32%. Por su parte, el 70% restante de exportaciones apenas subió 4%. La Argentina sigue siendo campo-dependiente y precios internacionales-dependiente. Esta es una realidad que hasta ahora no han podido revertir los 6 años de dólar alto.
2. La tendencia global de las importaciones: las importaciones crecen con el PBI, no hay invasión de importaciones pero sí un crecimiento fuerte no convergente. El tipo de cambio real como barrera protectora contra las importaciones ha venido cayendo a ritmo acelerado en los últimos 2 años.
3. El superávit comercial con Latinoamérica: será más relevante para la Argentina mantener un superávit comercial con Latinoamérica que tener déficit comercial con China. Hay que recordar que la mitad de las exportaciones industriales argentinas se dirige a la región.
4. Si EE.UU. consolida en los próximos años la reducción de su déficit comercial y Latinoamérica es la región que más "sufre" este ajuste, los países trasladarán el ajuste a su comercio exterior con la Argentina. En 2007, con la excepción de México, todas las economías latinoamericanas están reduciendo abruptamente el superávit comercial con EE.UU.

PROYECCIONES DE LAS PRINCIPALES VARIABLES²⁶

A continuación se observan las proyecciones para las variables macroeconómicas claves. Como se aprecia, el próximo gobierno arrancará con un mundo más tenso y con desafíos difíciles en materia de empalme económico.

²⁶ Estudio Broda, **Argentina: situación actual y perspectivas**, Julio 2007.



54. Proyecciones Actividad Económica período 2007 - 2008

		2007				2008		
Actividad Económica		REM	Broda	Oficial1	Oficial2	REM	Broda	Oficial 1
PBI - real	MM \$ 93	356.3	355.7	350.4	356.0	379.1	375.6	364.4
Var. PBI real	var %	7.8	7.6	6.0	7.7	6.4	5.6	4.0
Precios Implícitos PBI	var %	11.8	12.2	9.7	9.7	11.0	12.0	5.9
Var. PBI nominal	var %	20.5	20.8	16.3	18.1	18.0	18.3	10.1
PBI nominal	MM de \$	789	791	761	773	931	935	838
	MM u\$s	-	255	245	249	-	291	266.7
PBI per capita	u\$s	-	6,630	6,373	6,482	-	7,490	6,932
Demanda Doméstica	var % real	-	8.9	6.1		-	6.0	4.3
Consumo Privado	var % real	-	7.9	-		-	5.5	-
Inversión Bruta	var % real	14.4	12.7	7.1		12.0	9.0	5.8
	en % PBI	23.2	22.6	21.9		24.5	23.3	20.8
Tasa de Desempleo (% PEA)	IV T	8.0	8.2	-		7.5	7.8	-

Fuente: Estudio Broda

55. Proyecciones inflación, tipo de cambio y variables externas período 2007 - 2008

		2007			2008		
		REM	Broda	Oficial 1	REM	Broda	Oficial 1
Inflación (IPC)	dic/dic	9.0	8.6	9.9	10.3	10.5	6.6
	prom.anual	9.1	8.9	9.8	10.0	10.0	7.9
Tipo de Cambio							
Nominal	prom.dic.	3.14	3.21	3.13*	3.21	3.35	3.13*
	prom.anual	-	3.13	3.10	-	3.28	3.14
Real (dic 01=1)	prom.dic.	1.767	1.81	1.756	1.678	1.76	1.68
Variables Externas							
Cuenta Corriente	M u\$s	6,800	6,800	-	5,970	6,000	-
	% PBI	2.8	2.7	-	2.0	2.0	-
Saldo comercial	FOB-CIF (M u\$s)	10,693	10,300	12,536	9,817	9,500	12,015
Expo FOB	M u\$s	52,173	52,400	51,476	56,858	57,000	53,636
	var %	12.2%	12.8%	10.8%	9%	8.8%	4.2%
Impo CIF	M u\$s	41,450	42,100	38,940	47,041	47,500	41,621
	var %	21.4%	23.3%	14.0%	13.5%	12.8%	6.9%

Fuente: Estudio Broda



56. Proyecciones variables fiscales y monetarias período 2007 - 2008

		2007		2008	
		REM	Broda	REM	Broda
Variables Fiscales					
Recaudación	M \$	188,894	194,000	227,720	241,500
	var %	25.9%	29.3%	20.6%	24.5%
Resultado Primario SPN	M \$	26,200	25,800	27,253	26,500
	% PBI	3.3	3.3	2.9	2.8
Resultado Financiero SPN	M \$	-	10,185	-	7,320
	% PBI		1.29		0.78
Variables Monetarias					
Base Monetaria	MM \$ -prom. dic		92.5		111.8
	var % dic/dic		20.4%		20.9%
M2 Total (\$+US\$)	MM \$ -prom. dic	143.6	145.1	166.4	168.0
	var % dic/dic	16.3%	17.5%	15.8%	15.8%
M3 (\$ + u\$s)	MM \$ -prom. dic	-	272.1	-	328.9
	var % dic/dic	-	25.6%	-	20.9%
Depósitos Privados (\$+US\$)	MM \$ -prom. dic	148.1	151.0	175.4	179.0
	var % dic/dic	22.7%	25.1%	18.4%	18.5%
Créditos al Sector Privado (\$+US\$)	MM \$ -prom. dic	97.5	99.0	123.5	129.0
	var % dic/dic	31.3%	33.4%	26.7%	30.3%
Reservas Internacionales	MM u\$s - 31 dic.	48.0	48.9	56.0	60.0
Tasa BADLAR Bcos Privados en \$ 30 días	TNA % prom dic	9.20	9.15	10.00	10.00

Meta prog. Monetario
Techo: 146.6
Piso: 137.9

Fuente: Estudio Broda

ESCENARIOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

A partir de la información anterior, el Estudio Broda expone tres posibles escenarios para los próximos años. Uno contempla la posibilidad de mantener el crecimiento histórico de sólo 2.9%, producto de las crisis macroeconómicas recurrentes; otro es un crecimiento de 4 o 4,5% anual como se estima para las economías Latinoamericanas (este es el más probable); por último, un escenario demasiado optimista con una tasa de crecimiento de 6,5 o 7%.



57. Probables escenarios para la Argentina año 2008

	Volver a la historia	Más Probable	Milagro
Mundo	Crece a buen ritmo (alrededor de 3,4% anual), pero menos que lo que creció en el último cuatrénio.		
PIB	2,9% anual	4.0 /4.5% anual	6.5/7.0 % anual
Calidad de la política económica	Heterodoxa/ intervencionista	Heterodoxa/intervencionista	Mejora la calidad
Inversión/ Clima de negocios	Se mantiene tendencia histórica de insuficiencia de la inversión y pobre desempeño de productividad	Se mantiene la tendencia a bajas tasas de inversión y productividad, sin mejoras significativas en el clima de negocios	Aumenta significativamente la tasa de inversión y la productividad
Estabilidad Macro	Se pierde	Se preserva la estabilidad , "activo" ausente en los últimos 30 años que actúa como suerte de "innovación" que agrega un "plus" a la productividad	Se preserva la disciplina macro
Prob. hace 6 meses:	15%	70%	15%
Hoy	40%	55%	5%

Fuente: Estudio Broda

FACTOR POLÍTICO

LEGADO KIRCHNER

Considerando que el período presidencial de Néstor Kirchner llega a su fin, se torna necesario realizar un balance de su gestión. Poliarquía Consultores S.A. en su informe **Argentina en 2007: Instituciones, Elecciones y Gobernabilidad**, presenta un diagnóstico del período.



58. Diagnóstico del período presidencial de Nestor Kirchner

+	-
<ol style="list-style-type: none">1. Reconstrucción de la autoridad presidencial.2. Disminución del desempleo.3. Superávit fiscal primario.4. Reestructuración de la deuda.5. Política exterior hiper-pragmática6. Caso AMIA.7. CK trae "nuevos aires" al Gobierno (efecto "luna de miel").8. El matrimonio K afronta una competencia por el poder y el armado del pacto de convivencia para la próxima administración, pero han demostrado ser muy pragmáticos y tener capacidad de adaptación a contextos difíciles y cambiantes.	<ol style="list-style-type: none">1. Inseguridad.2. Inflación creciente.3. Escándalos de corrupción.4. Crisis energética. Tarifas.5. Conflicto con Uruguay: papeleras.6. Fragilidad institucional, no existe la división real de poderes.7. Vaciamiento de la oposición.8. Recomposición del poder gremial, incremento de la capacidad para litigar a futuro por fallos justicia y legislación laboral.9. La rutina de desgaste tomó un ritmo acelerado en los últimos meses.10. Desconfianza de actores económicos y políticos internacionales.

Fuente: Poliarquía Consultores S.A.

A su vez, la situación electoral se puede resumir en que hubo elecciones en catorce provincias; de las cuales ocho las ganó el oficialismo (Catamarca, Entre Ríos, San Juan, La Rioja, Tucumán, Río Negro, Chaco y Chubut) y cinco las perdió (San Luis, Santa Fe, Capital Federal, Neuquén y Tierra del Fuego). Cabe destacar que los cinco distritos donde perdió Kirchner representan un mayor porcentaje del padrón electoral que en los ocho que ganó. Córdoba fue un caso particular donde algunos piensan que se cometió fraude.

Por su parte, el Estudio Broda sostiene que los desafíos para el próximo gobierno son los siguientes:

1. Alta inflación y precios relativos desalineados.
2. Crisis energética, que significa un cuello de botella para el crecimiento futuro de las inversiones y de la actividad económica.
3. Falta de clima pro-negocios e insuficiencia de inversión privada de largo plazo.
4. Falta de una adecuada inserción internacional.
5. Debilitamiento fiscal y preocupante gap a financiar con deuda en años venideros.



El domingo 21 de octubre, según las encuestas, el oficialismo se impone, mientras que la oposición convoca al ballottage²⁷. En caso que ganara Cristina Fernández, Poliarquía Consultores S.A. pronostica tres posibles escenarios, los cuales son expuestos a continuación:

- **El cambio en la continuidad.** Cambio estratégico *pro-mercado* no por convicción sino por restricciones domésticas e internacionales: inversiones en energía e infraestructura, costo de financiamiento. Arreglo con el Club de París, programa minimalista con el FMI y eventual inicio de conversaciones con los *hold outs* para despejar el programa financiero del 2009. CFK ratifica sus credenciales de hiper pragmatismo (ver su trayectoria como legisladora) y proyecta su liderazgo a nivel regional.
- **Crisis de expectativas.** Alto nivel de expectativas (consumo) de los sectores medios y medios bajos difíciles de satisfacer en el contexto del *programa de estabilización* post-elecciones. Debilitamiento "a la chilena" del liderazgo de CFK. Se complica la funcionalidad de la *diarquía* gobernante.
- **Argentina, de nuevo.** Inflación, tensiones sociales, sucesivos escándalos de corrupción y problemas de gestión (inseguridad, crisis energética) debilitan el liderazgo K/CK. El contexto externo se complica por caída de precios y el incremento del costo del financiamiento, comprometiendo la sustentabilidad de los superávit gemelos.

De los tres escenarios considera que el más probable es el primero, ante el cual enumera sus fortalezas y debilidades:

²⁷ www.infobae.com/contenidos/344711-100799-0-Los-candidatos-toman-la-recta-final-las-elecciones



59. Cambio en la continuidad

+

1. Se recupera el superávit fiscal primario y se estabiliza la economía, con un menor ritmo de crecimiento pero con menos presiones inflacionarias.
2. Lentamente se normaliza el INDEC y se establece una agenda moderada para mejorar la "calidad institucional".
3. Recomposición gradual de tarifas y nuevo marco regulatorio para los servicios públicos (menos incertidumbre pero mayor control del Estado).
4. Normalización paulatina de las relaciones internacionales (políticas y financieras)

-

1. Continúa el intervencionismo estatal, aunque un poco más acotado: banca de desarrollo, precios "administrados", etc.
2. Se fortalece el modelo de "capitalismo de amigos", con selección desde arriba de ganadores y perdedores.
3. Se refuerza el poder de los sindicatos en materia regulatoria y de jurisprudencia, como compensación por una eventual moderación salarial.
4. La oposición seguirá débil y fragmentada.
5. Neo-corporativismo estatal desplaza a las provincias y a los gobernadores a un segundo plano.

Fuente: Poliarquía Consultores S.A.

b. Análisis del sector

¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?

La industria de bebidas refrescantes, presenta una serie de características propias, entre las que destacan: economías de escala en producción y distribución, necesidades de inversión en infraestructura, marketing, acceso a los canales de distribución y, especialmente, el posicionamiento de las marcas que comercializa. Otra característica importante es la alta sensibilidad del consumo de bebidas gaseosas a las condiciones climáticas, disminuyendo con las bajas temperaturas.

a. Volumen del mercado

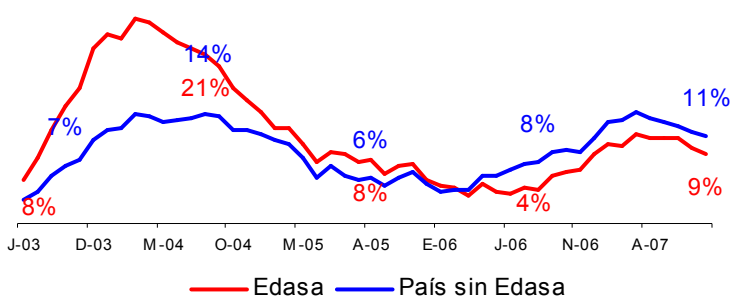
El volumen del mercado es de 226 millones de cajas unitarias²⁸ al año, con un ingreso neto anual aproximado de 1.229.583.333 pesos argentinos. De dicho volumen

²⁸Una caja unitaria equivale a 24 botellas de 8 oz. o 5,678 litros.



EDASA posee el 50% de participación de mercado, es decir, 113 millones de cajas unitarias anuales (año 2005) con un 60% de participación en la facturación del total de la industria (737.749.999,8 pesos argentinos).

60. Crecimiento en volumen de sistema Coca-Cola 12 meses móviles versus año anterior



En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del volumen de Edasa, versus el crecimiento en volumen de todos los embotelladores de

Coca-Cola del país.

Fuente: Elaboración propia

b. Esfera de acción de la rivalidad competitiva

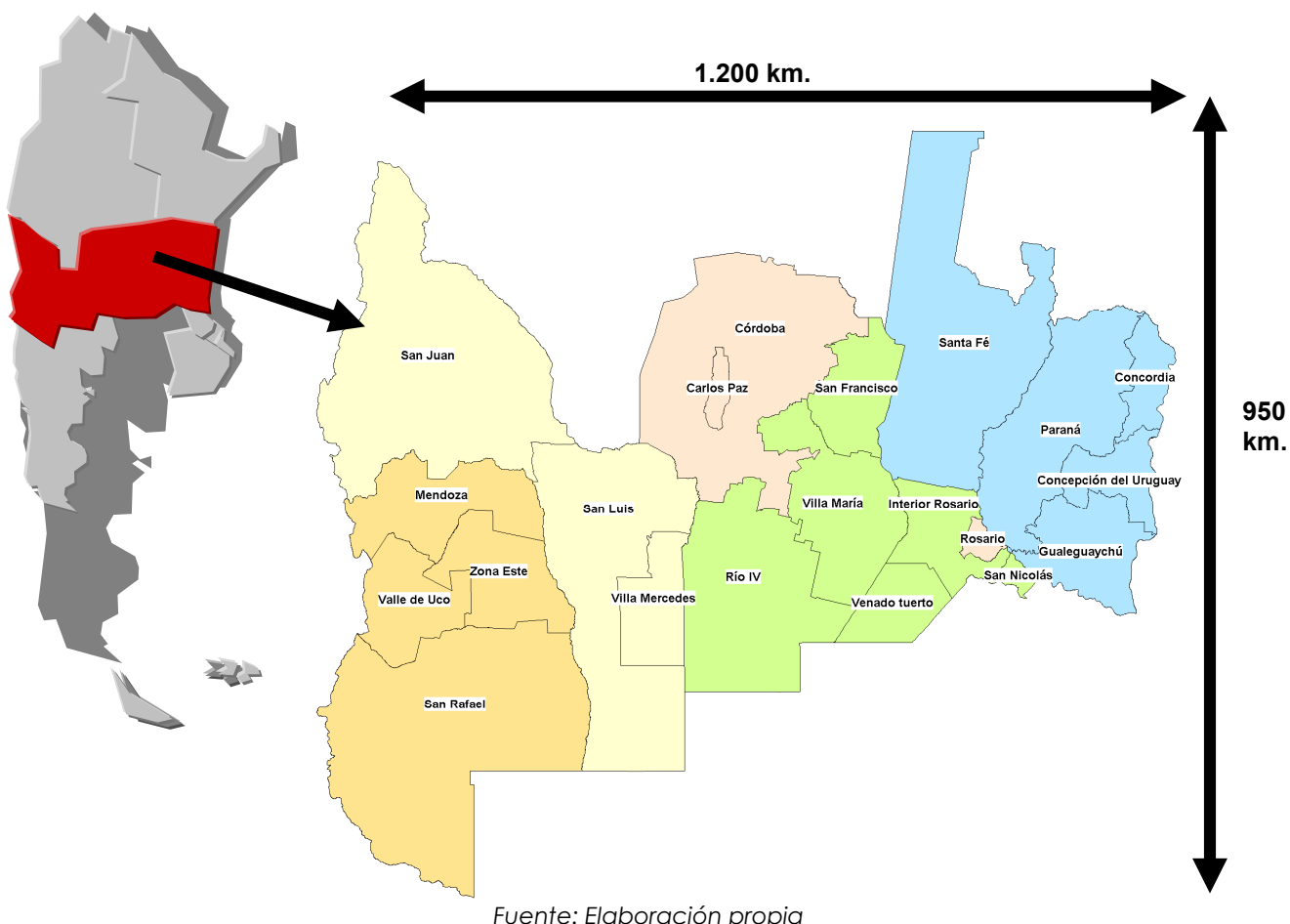
Como se aprecia en el mapa siguiente, la esfera de acción de la rivalidad competitiva es regional, ya que EDASA opera la franquicia de Coca Cola en las provincias de Córdoba, Mendoza, San Juan, Santa Fe y Entre Ríos. Cabe destacar que la competencia posee una esfera de acción nacional, por lo que su estrategia de ataque es diferente. Algunas de las características del territorio donde se desempeña la compañía son los siguientes:

61. Demografía de Edasa

Población	9.960.000 habitantes
Área (Km2)	692.335
Densidad (Hab/Km2)	14,4
Población Urbana	73%

Fuente: Elaboración propia

62. Territorio en el que opera Edasa



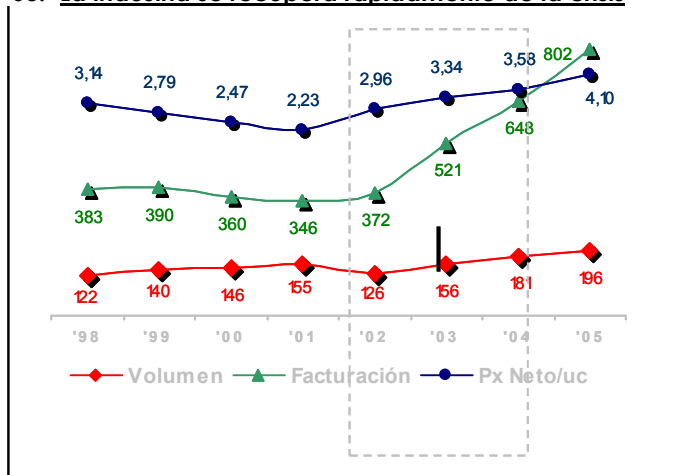
c. Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento

La industria de bebidas analcohólicas es una industria madura, de consumo masivo, donde el comportamiento del comprador es la compra repetida; hay productos de diferente tipo de calidad, una amplitud de líneas, enfocadas a diferentes segmentos de consumidores, y hay relativa diferenciación entre los productos.

Pese al alto grado de madurez de la industria, a partir del año 2003, la categoría de bebidas gaseosas ha retomado tasas de crecimiento interesantes, principalmente impulsada principalmente por el crecimiento de la categoría Light y a la aparición de nuevos productos y formatos. Como se aprecia en el gráfico a continuación, la industria

ha recuperado el nivel de crecimiento que mantenía antes de la crisis 2001-2002, donde el éste cayó aproximadamente un 14,25%.

63. La industria se recupera rápidamente de la crisis



Fuente: EDASA

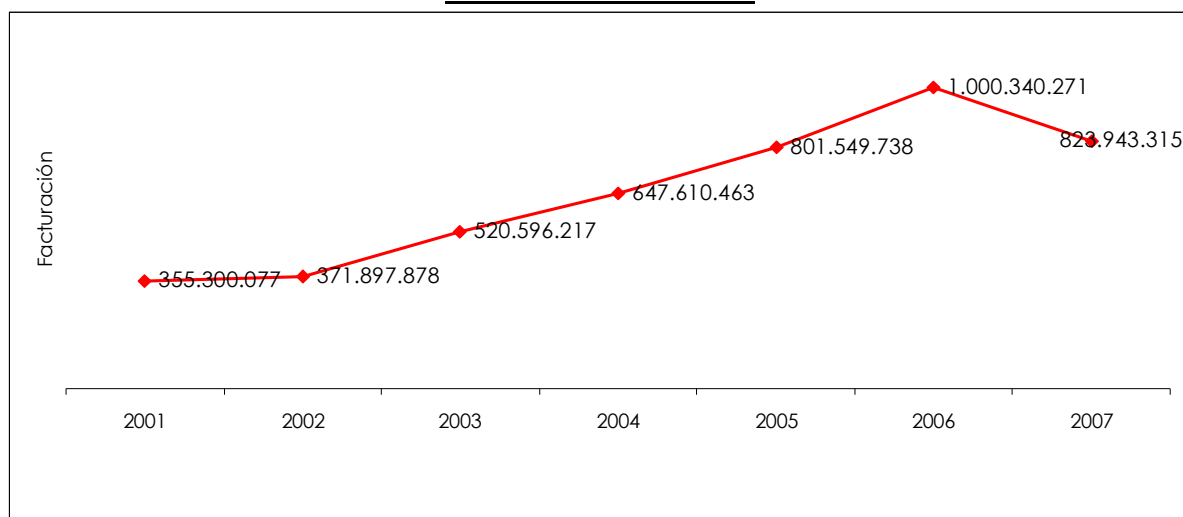
64. Facturación de la industria

Año	Volumen \$	v%
2001	355.300.077	
2002	371.897.878	4,67%
2003	520.596.217	39,98%
2004	647.610.463	24,40%
2005	801.549.738,10	23,77%
2006	1.000.340.271	24,80%
2007	1.229.583.333	22,92%

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla y en el gráfico que se encuentra abajo, se detalla la evolución de la facturación de la industria, se aprecia cómo en la crisis del 2002 cae la misma, y comienza a recuperarse aunque en el último año se desacelera su crecimiento creciendo por debajo de lo alcanzado en el año 2006. Esto se debe a la situación económica del país que ha desencadenado una desaceleración en el consumo, como se vio anteriormente.

65. Facturación de la industria



Fuente: Elaboración propia

66. Volumen industria (Unit cases)

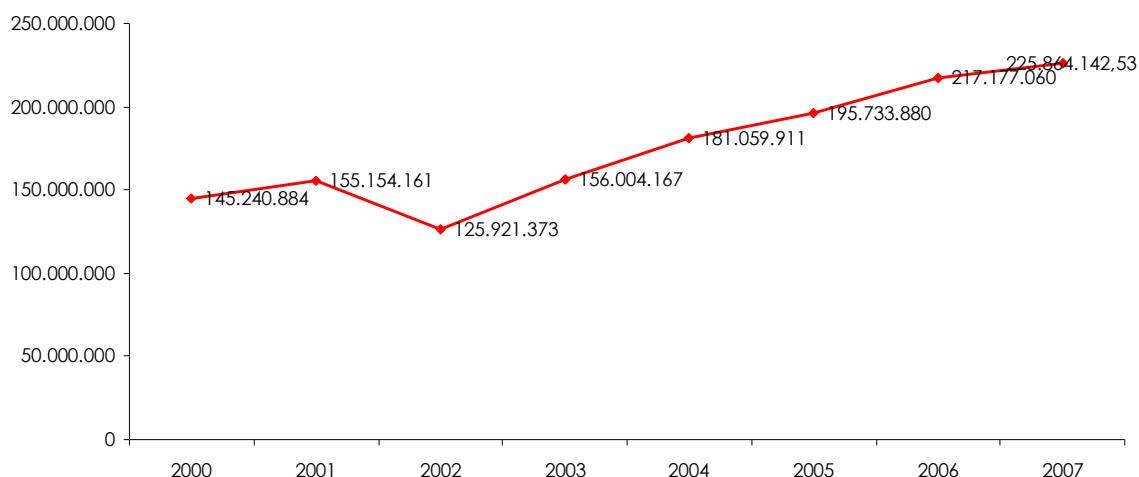
Año	Volumen (UC)	v%
2000	145.240.884	
2001	155.154.161	6,83%
2002	125.921.373	-18,84%
2003	156.004.167	23,89%
2004	181.059.911	16,06%
2005	195.733.880	8,10%
2006	217.177.060	10,96%
2007	225.864.143	4,00%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla y su respectivo gráfico explican la evolución del volumen de la industria, medida en unit cases, a partir del año 2000. Se ve cómo con la crisis cae el volumen vendido, recuperándose en los años siguientes, aunque en 2007 ha comenzado a desacelerarse, proyectándose un crecimiento para fines del presente año de un 4% anual.



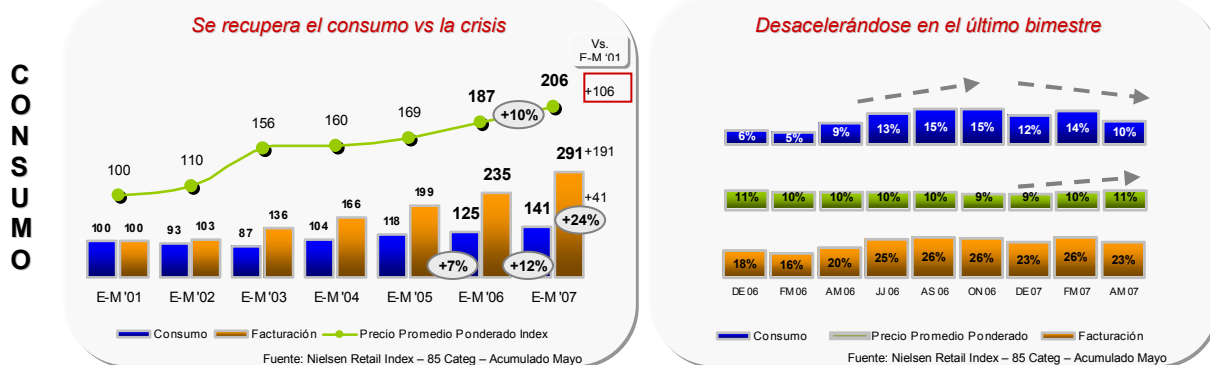
67. Market Share en volumen



Fuente: Elaboración propia

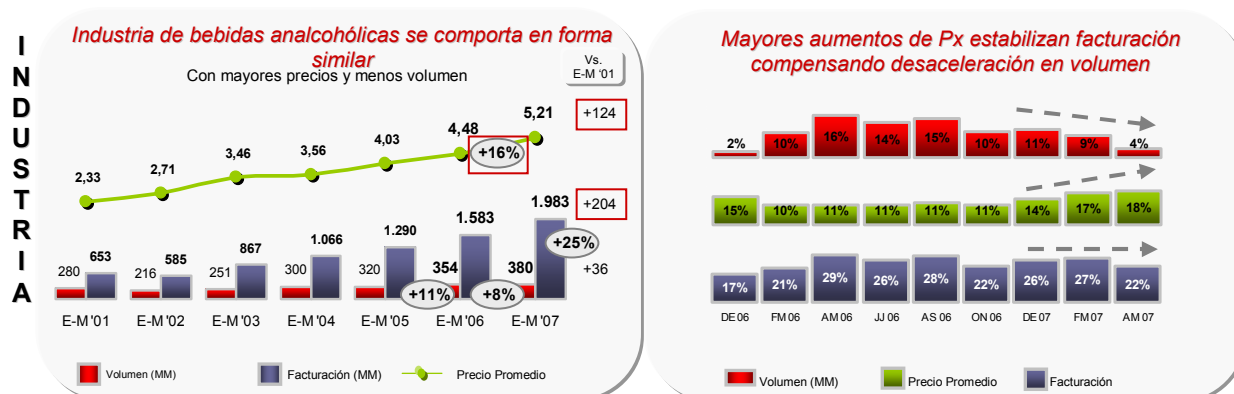
A continuación se presentan cuatro gráficos, dos relativos al comportamiento del consumo en la Argentina y dos del comportamiento de la industria en cuestión, los cuales muestran que la evolución de la industria es similar a la del consumo. Se puede apreciar que el consumo se recupera después de la crisis, desacelerando su ritmo de crecimiento en el último bimestre, cayendo así también el volumen de facturación aunque en menor medida dado el aumento en los precios. Algo similar ocurre si se estudia los gráficos referentes a la industria, donde se aprecia que hay una desaceleración en el volumen mayor que la ocurrida en el volumen del consumo del país; a la vez que hay un aumento en los precios ponderados de la industria mayor al del consumo, generando que se estabilice la facturación (que crece un 25%) y se logre un crecimiento similar al del consumo en general.

68. Situación del consumo en Argentina



Fuente: Nielsen Retail Index

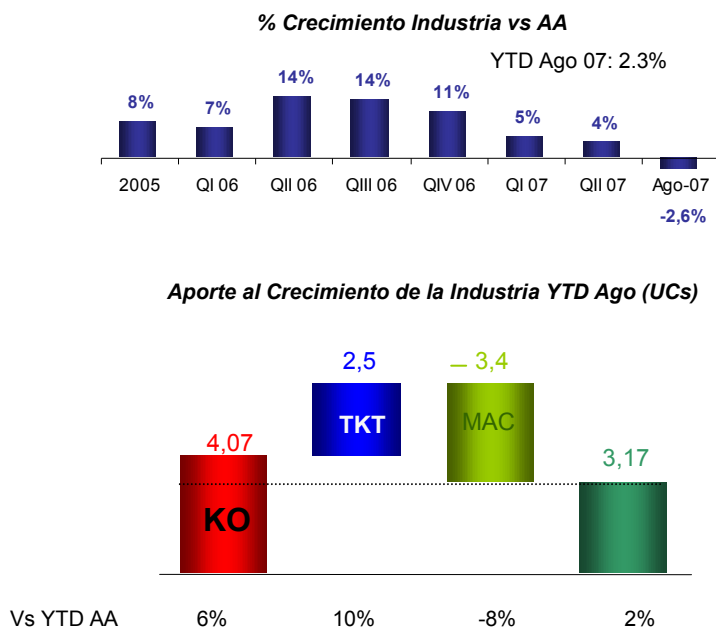
69. Situación de la industria en Argentina



Fuente: Nielsen Retail Index



70. Situación del crecimiento de la industria

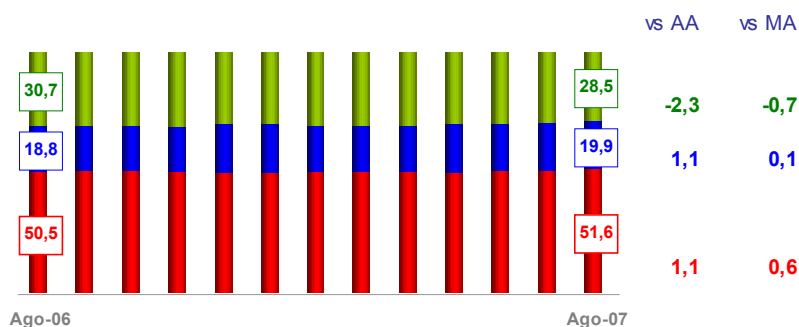


Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se aprecia que el crecimiento de la industria ha caído un 2,6% respecto al año anterior, cuando hasta el segundo quarter del 2007 venía creciendo aunque a menor tasa.

En el gráfico de la izquierda se observa el aporte al crecimiento que hacen los diferentes competidores a la industria: KO (Edasa) creció un 6% en volumen en lo que va acumulado del año respecto del año anterior. TKT, segundo competidor de mayor peso en la industria, creció un 10% y MAC (agrupación de empresas de menor peso, cuya individualización no tiene sentido a los efectos del presente trabajo) cayó en volumen un 8% en lo que va del año respecto del año anterior.

71. Evolución Market Share en Volumen (Unit Cases)



Fuente: Elaboración propia

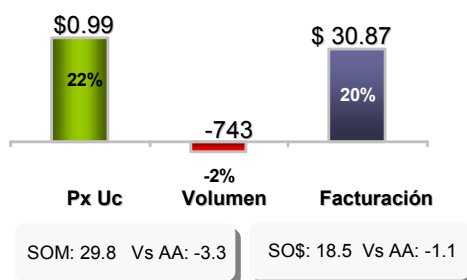
En este gráfico se ve que el market share en volumen (medido en unit cases) es de 51,6% en agosto del presente año, aumentando 1,1 punto respecto al mismo mes del año anterior y 0,6 puntos respecto al mes anterior.

El siguiente gráfico muestra la situación actual (a agosto 2007) de la industria:

72. Situación industria 2007

*Fuerte aumento de Px contrae volumen y share
El crecimiento de facturación no compensa SO\$*

Incremento Px, volumen y facturación Enero-Junio '07 vs.



Fuente: Edasa

d. Número de rivales y sus volúmenes relativos, es decir, ¿la industria está constituida por muchas compañías pequeñas, o concentrada y dominada por unas pocas empresas grandes?

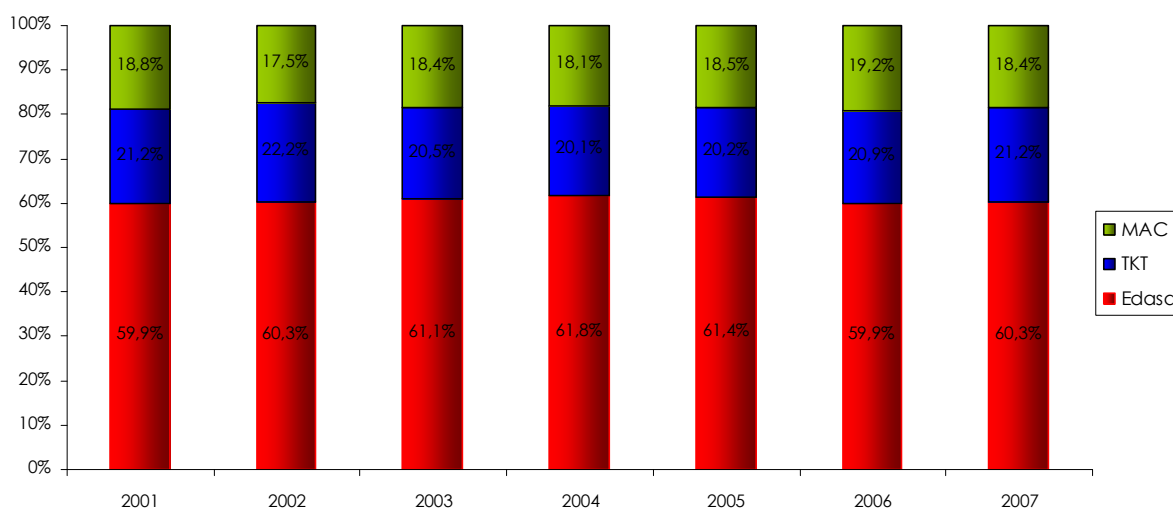
La industria de bebidas analcohólicas está constituida por cuatro grandes grupos de "rivales": EDASA, TKT, KSA, y MAC, que está conformado por un grupo de competidores con poca importancia relativa a los efectos del presente informe, por lo que se trabajará con ellos en forma agrupada, y cuando se requiera su apertura, se procederá a individualizarlos. Edasa constituye el 50,8% de la industria (Año 2007), aunque en cada región varía su participación.

Es importante mencionar que, si bien MAC ganó participación a partir de la crisis que atravesó el país²⁹ (afectando en ciertas regiones la participación de mercado de Edasa), en este último tiempo la ha perdido debido a que subió los precios, al igual que Edasa, mientras que TKT no; del 100% de MAC, DVC y KSA conforman el 60%, el 40% restante está compuesto por una serie de marcas con poca importancia en relación al volumen y facturación.

²⁹ SILVESTRE, Gabriela, La Razón, 17/10/2001, p. 10. Ver anexo.

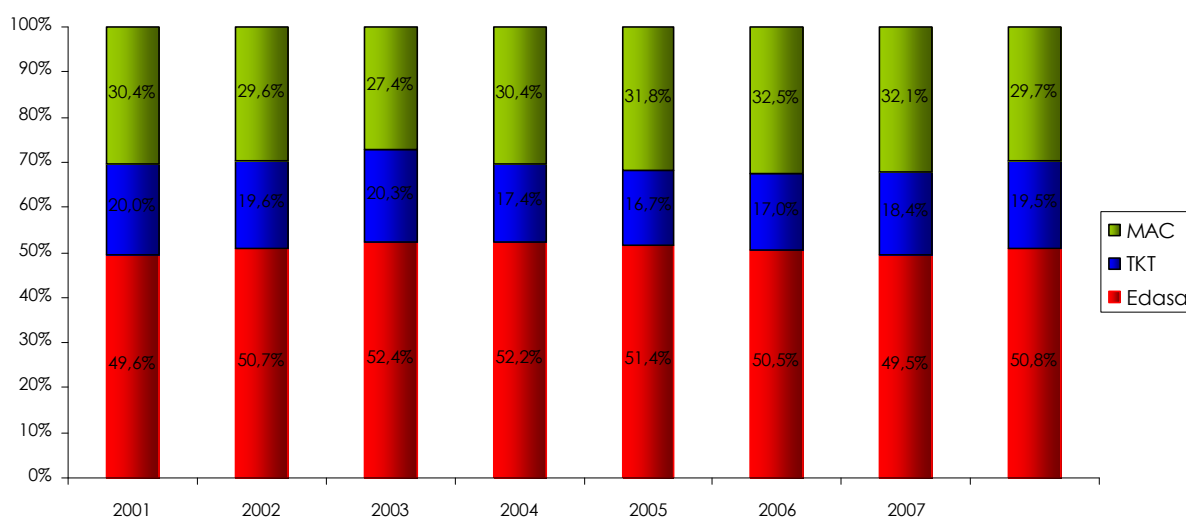
Estos gráficos permiten ver la evolución del market share tanto en facturación (miles de millones de pesos argentinos) como en volumen, de los 3 principales rivales competitivos.

73. Evolución Share of Market en Facturación



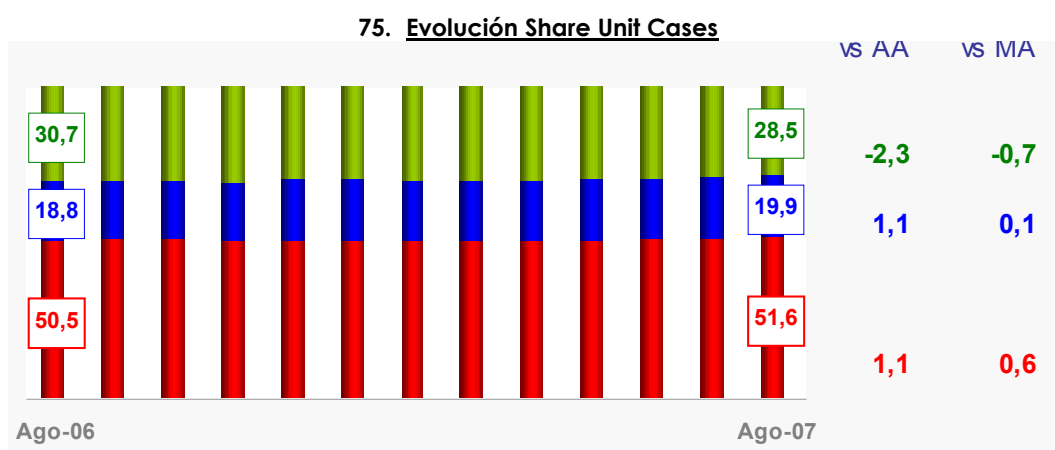
Fuente: Elaboración propia

74. Evolución Share of Market en Volumen



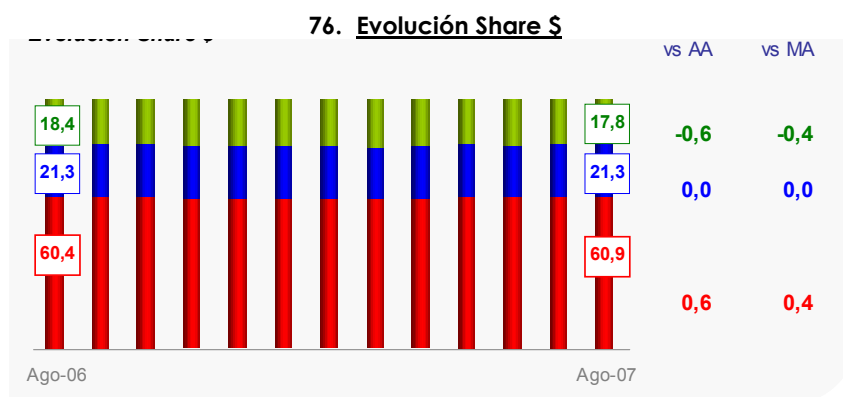
Fuente: Elaboración propia

En gráfico siguiente se observa la evolución de la participación de mercado en volumen que tienen los tres bloques principales de empresas que conforman el sector. **MAC** ha perdido 2,3 puntos respecto al mismo del año anterior dado el aumento de precios, mientras que **Edasa** y **TKT** la han aumentado. Como se observa Edasa lidera el mercado, teniendo el 51,6% del volumen en él producido.



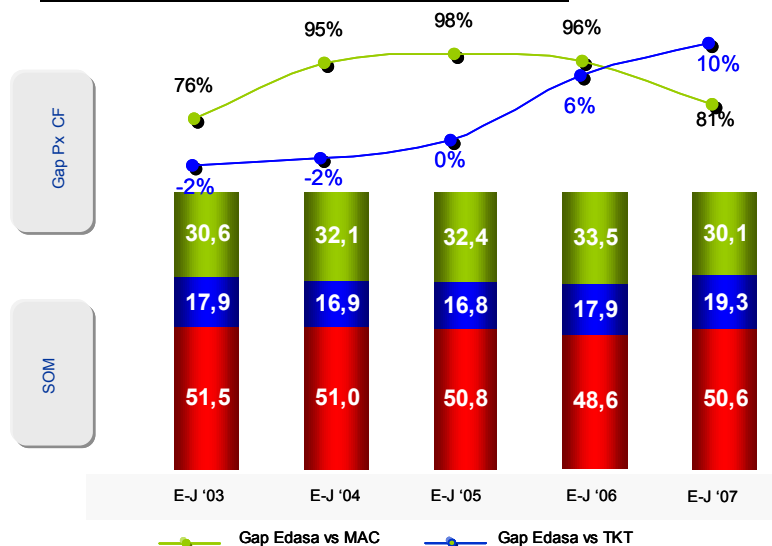
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de abajo se muestra la participación de mercado en facturación. Se aprecia que Edasa posee el 60,9% de la facturación total de la industria, mientras **TKT** posee el 21,3% y **MAC** el 17,8%. **MAC** ha disminuido su facturación dada la suba de precios que disminuyó notablemente el volumen vendido. Por otro lado TKT mantiene su posición respecto a igual mes del año anterior y **Edasa** sube 0,6 puntos.



Fuente: Elaboración propia

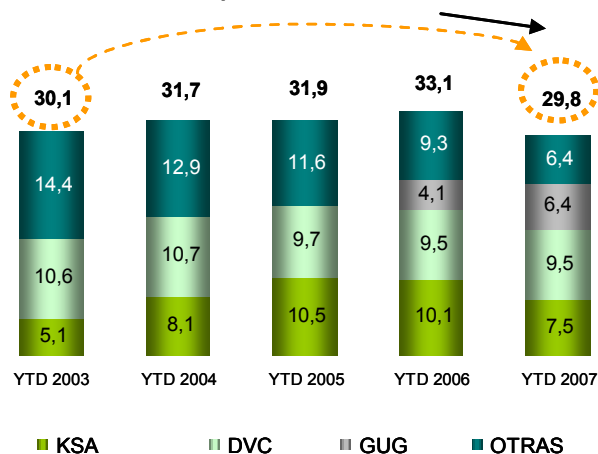
77. Edasa y TKT recuperan share a costa de MAC



Este gráfico muestra, la relación entre el comportamiento del gap de precios con la evolución del share en volumen de la industria. En el último semestre el gap de precios de Edasa vs MAC ha disminuído dada la suba en los precios de ésta última, generando pérdida de participación; por otro lado, el gap Edasa vs TKT aumenta lo que trae como consecuencia un aumento en el Share of Market de ésta última.

Fuente: Elaboración propia

78. Situación de empresas MAC



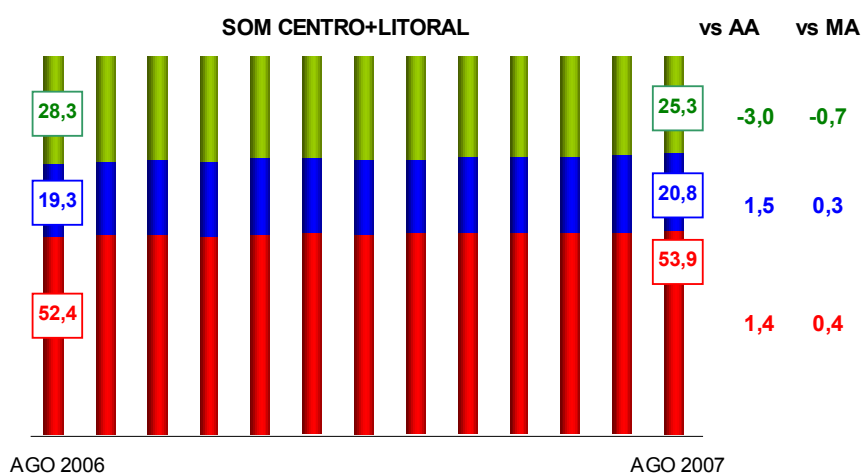
El objetivo del presente gráfico es estudiar cómo se integra MAC, y cómo van perdiendo participación en la industria. Se aprecia, sin embargo, que DVC mantiene su participación y que GUG la aumenta. Cabe destacar que la esfera competitiva de GUG es Cuyo, lo que demuestra que estas empresas con poca participación relativa se van concentrando regionalmente.

Fuente: Elaboración propia

Considerando que las diferentes regiones en las que opera Edasa tienen características diferentes en cuanto a clientes y competidores, es que se torna necesario estudiar los rivales en cada locación. Se estudiará por un lado la

participación de mercado en volumen y facturación para Cuyo, y por otro para la región Centro y Litoral.

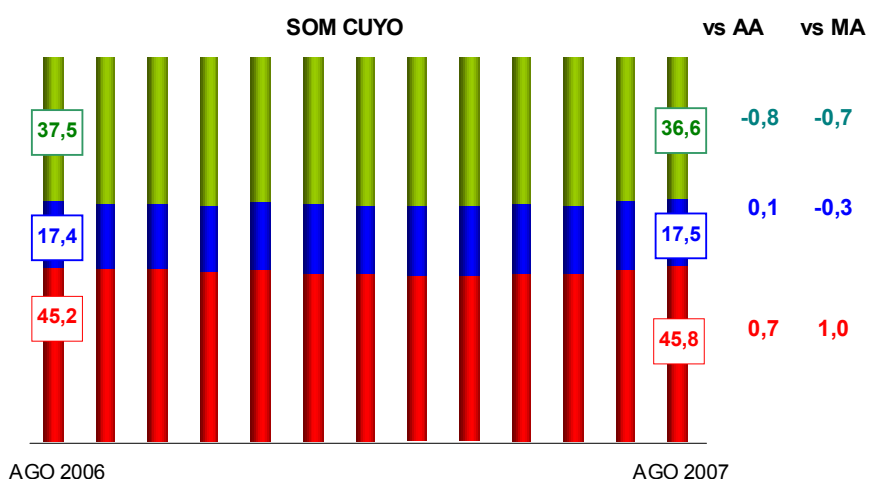
79. Situación de share of market en región Centro + Litoral



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de la izquierda se observa el volumen relativo que cada rival tiene en la región Centro y Litoral. Se aprecia que Edasa ha ganado 1,4 puntos en agosto 2007 respecto al mismo mes del 2006, mientras que MAC ha perdido volumen producto del aumento en el consumo de jugos. TKT por su lado ganó 1,5 puntos del volumen.

80. Situación de share of market en región Cuyo



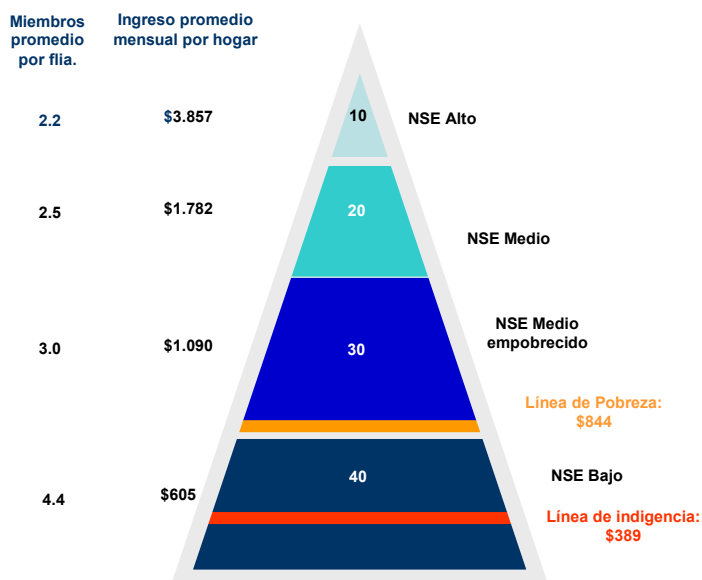
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a región Cuyo se observa que la participación en volumen de Edasa es más baja que en la región anterior, aunque ha aumentado 0,7 puntos respecto al año anterior. Se aprecia cómo MAC también pierde participación en esta región y TKT crece aunque a menor ritmo que Edasa.

e. Número de compradores y sus volúmenes relativos

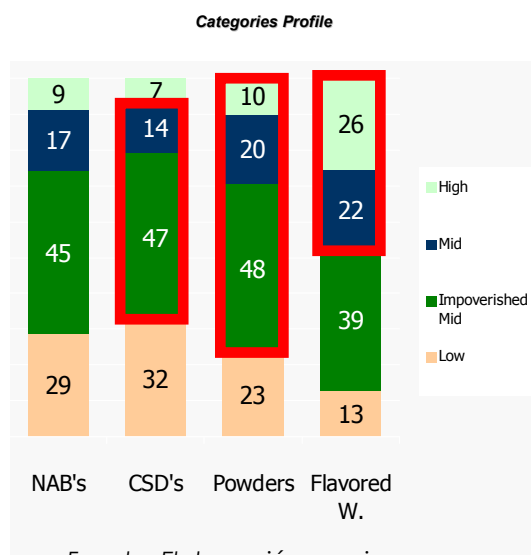
El número de compradores de la industria es de aproximadamente 10 millones de personas, ubicándose en diferentes posiciones de la pirámide socio-económica argentina. Es así como los compradores conforman diversos mercados objetivos, que van desde los estratos altos de la pirámide, hasta los estratos de más bajos recursos, para cada uno de los cuales los rivales del sector tiene una estrategia diferente. En el siguiente gráfico se ve la pirámide socio-económica de nuestro país y el porcentaje relativo respecto al volumen total de población.

81. Pirámide socioeconómica de Argentina



Fuente: ACNielsen

82. Perfil de Categorías en Argentina



En este gráfico se puede apreciar algunas de las diferentes categorías que conforman el sector de bebidas analcohólicas (NAB's), y qué porcentaje de los diferentes estratos sociales las consumen. Dichas categorías son: CSD's (Gaseosas), Powders (Jugos en Polvo) y Flavored Waters (Aguas Saborizadas). Se puede apreciar las gaseosas se posicionan en los sectores medio alto y medio empobrecido, mientras que los polvos están apalancados en el sector empobrecido y muy bajo. Por otro lado las aguas saborizadas se apalancan en los sectores medio alto y alto.

La presente tabla profundiza el gráfico anterior, ya que muestra el crecimiento en el consumo de las diferentes categorías de la industria en los estratos sociales de la pirámide poblacional del país. Se puede observar cómo las gaseosas han mostrado un crecimiento significativo en cada uno de ellos, principalmente en el sector medio bajo (empobrecido). A su vez se aprecia que los jugos en polvo han ganado participación en el nivel socioeconómico alto. Las aguas saborizadas también van ganando participación en el nivel socioeconómico alto, aunque su crecimiento es menor al de los polvos. Esto se explica por la desaceleración en el consumo del país, producto del empobrecimiento de la población.

83. Perfil de Categorías por nivel socioeconómico

	TODOS	High	Mid	Empov.	Low
Gaseosas	44,2	35,6	35,7	45,9	49,3
Jugos En Polvo	11,4	13,4	12,8	11,7	9,4
Jugos Listos P/Beber	0,6	1,2	0,9	0,5	0,3
Jugos P/Diluir	12,0	5,8	9,7	12,0	15,4
Aguas Saborizadas	1,3	3,8	1,8	1,1	0,6
Aguas no Saborizadas	2,3	4,0	3,7	1,6	1,8
Bidones	14,4	16,1	17,4	14,5	11,7
Sifones	14,0	20,1	18,0	12,8	11,6

Fuente:



Ac Nielsen

f. Frecuencia de una integración hacia atrás y hacia delante

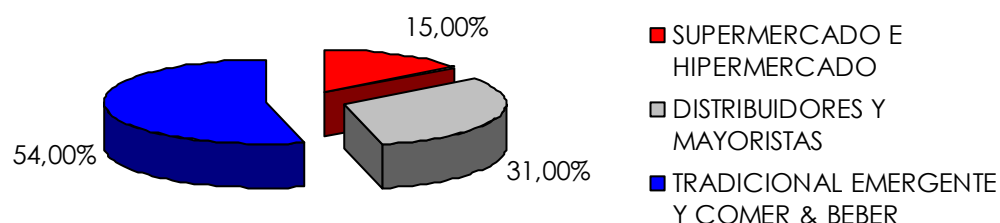
En la industria de bebidas analcohólicas encontramos con frecuencia integración hacia atrás, sobretodo en lo que hace al soplado de los envases. En cuanto a la integración hacia delante, es poco frecuente ya que la mayoría de la industria realiza la distribución con terceros (por ejemplo DVC compra las preforma y las sopla, sin embargo la distribución la realiza a través de terceros. TKT distribuye sus bebidas analcohólicas de la mano de la cerveza, por lo que depende mucho de los mismos).

Edasa tiene un mayor grado de integración en relación al promedio de la industria, dada su ventaja de escala. Tiene integración hacia atrás en lo que respecta a los envases, e integración hacia delante de su distribución; el 70% de sus productos son entregados sin la intervención de distribuidores; sin embargo todavía terceriza una parte del servicio de flete y transporte interdepósito, aunque posee fuertes alianzas estratégicas.

g. Tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los compradores

La industria en su mayoría utiliza los mismos canales de distribución para tener acceso a los compradores, aunque varía el mix de los mismos. En el último tiempo ha habido un cambio en el mix de canales de la industria, captando mayor participación el canal Tradicional, que comprende desde almacenes hasta kioscos. La alta participación de este canal es fundamental para la industria ya que le ha permitido mantener un alto grado de autonomía en su política comercial. El segundo canal en importancia lo constituyen los emergentes; mientras que más atrás se ubica el canal consumo, que incluye restaurantes, estaciones de servicio, etc. Edasa está en un proceso de cambiar el modo de distribución de sus productos, logrando distribuir los mismos de forma directa, sin la presencia de intermediarios. A continuación se presenta un gráfico que presenta el mix de canales utilizados por Edasa para acceder a sus compradores.

84. Mix de canales de la Industria



Fuente: Elaboración propia

h. Ritmo del cambio tecnológico, tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos

La industria de bebidas alcohólicas no se caracteriza por un acelerado ritmo de cambio tecnológico e innovación en nuevos productos, aunque se ve cierto grado de innovación en el desarrollo de nuevos empaques. Si bien no hay grandes innovaciones, el hecho de realizarlas (por ejemplo la adquisición que realizó Edasa de una nueva sopladora) genera una gran ventaja de costos.

i. Grado de diferenciación o similitud de el (los) producto(s) o servicio(s) de las empresas rivales

La industria tiende a una “comoditización” de sus productos, donde el elemento de diferenciación es el nivel de servicio ofrecido a los clientes, los sistemas y la ingeniería desarrollados y el mix de canales de distribución. Sin embargo Edasa posee una gran ventaja en este aspecto, ya que la marca Coca-Cola se diferencia por sí sola, considerando su liderazgo y trayectoria.³⁰

j. Logro de economías de escala en compras, fabricación, transporte, mercadotecnia o publicidad por parte de las compañías que conforman la industria

La industria presenta economías de escala tanto en compras (existencia de alianzas con proveedores que generan ventajas de precios), como en la fabricación, transporte, mercadotecnia y publicidad. Edasa tiene una posición muy ventajosa

³⁰Interbrand y BusinessWeek, **Best local brands 2007**, p. 11, <http://www.interbrand.com> Ver anexo.

respecto al logro de economías de escala, producto del volumen que maneja respecto al total de la industria de bebidas analcohólicas.

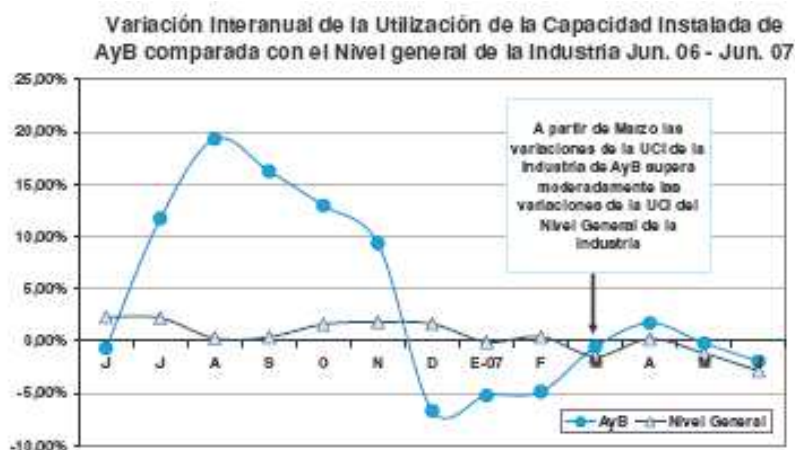
k. Características de las actividades de la industria respecto a costos de aprendizaje y experiencia.

Si bien hay una mejora en costos a medida que avanzamos en la curva de aprendizaje de la industria, de manera que el precio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción acumulativa, no hay gran influencia de la misma, respecto a los costos de aprendizaje y experiencia como podría ocurrir en otras industrias.

l. Grado de influencia de los índices de utilización de la capacidad en el logro de la eficiencia de producción de bajo costo

La utilización de la capacidad instalada del sector mostró una variación interanual de -1,3% para el mes de junio y un aumento de 1,3% en el acumulado al primer semestre³¹.

85. Variación de la utilización de la capacidad instalada



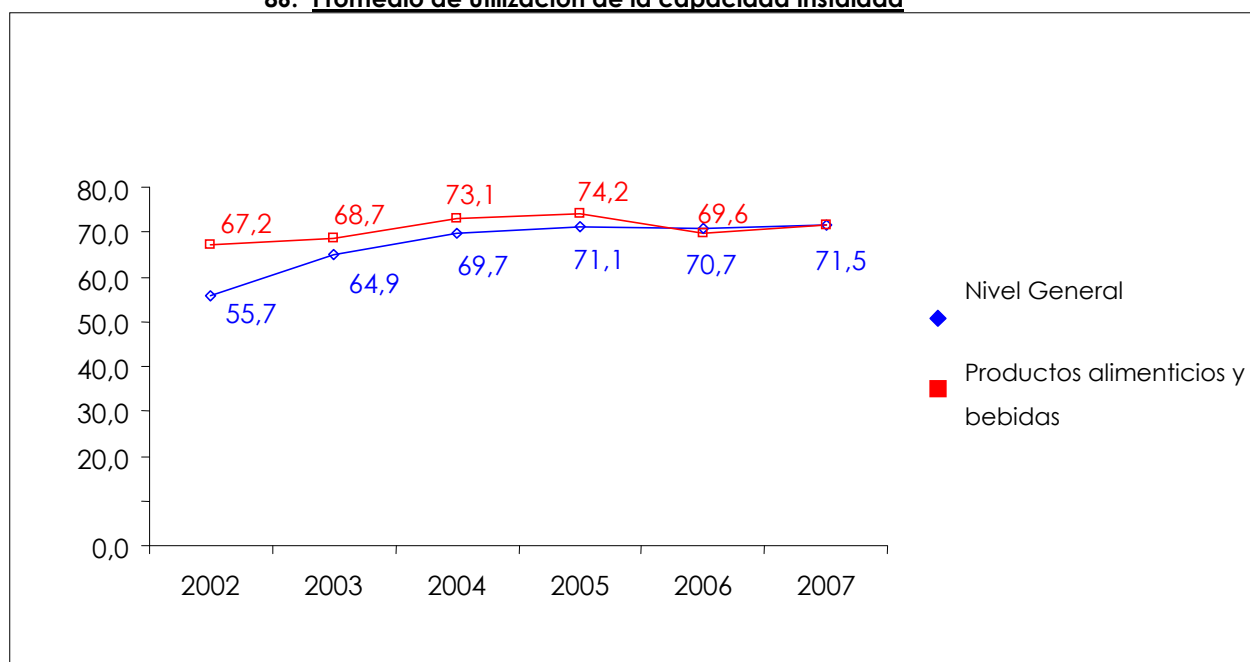
Fuente: Dirección de Industria Alimentaria en base a INDEC

El gráfico a continuación muestra que el nivel de utilización de la capacidad instalada de la industria está llegando a su máximo, y se encuentra en una situación

³¹ Dirección Nacional de Alimentos, *Informe de Coyuntura Mensual*, Agosto 2007.

similar al total de la industria del país. En la industria de bebidas analcohólicas, hay un elevado grado de influencia en de los índices elevados de utilización de la capacidad, siendo éstos decisivos para el logro de la eficiencia de producción de bajo costo.

86. Promedio de utilización de la capacidad instalada



Fuente: Elaboración propia

Aparentemente el resto de las empresas de la industria en cuestión tienen más capacidad instalada disponible que la de Edasa, acentuado por la disminución en el volumen producido por el fuerte aumento de precios. Cabe destacar que el promedio de utilización de capacidad de Edasa es 70% producto de la estacionalidad, sin embargo en diciembre llega al 100%. Edasa disminuiría costos si produjera menos en diciembre, ya que actualmente le está resultando "caro" producir al nivel que actualmente lo hace (más de 100 millones de cajas), considerando que su costo medio mínimo lo logra al producir aproximadamente 91 millones de cajas. Las "últimas" diez millones de cajas las produce con un costo marginal mayor al costo medio mínimo. Si bien lo más conveniente sería aumentar la eficiencia o bien dejar de producir dichas cajas unitarias, hay que considerar que el costo de capital en Argentina actualmente es muy caro, por lo que la opción menos costosa es producir a niveles donde el costo



marginal sea mayor al costo medio mínimo, teniendo en cuenta además que The Coca-Cola Company no permite desabastecer, considerando que debe preservar el SOM, por lo que seguramente Edasa deberá contemplar en un mediano-largo plazo una inversión para ampliar su capacidad.

m. Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida

Si bien la puesta en marcha de una planta productora de bebidas analcohólicas no es elevado (5 millones de dólares aproximadamente), hay gran dificultad para ingresar y salir de la industria. En cuanto al ingreso, Edasa posee un manejo logístico que se transforma en un elemento diferenciador respecto de la competencia, al igual que la importante inversión realizada en activos de frío (35.000 refrigeradores) que potencia dicha diferenciación, a través de la entrega al cliente de un producto refrigerado. Otro aspecto que dificulta el ingreso de competidores potenciales es el gran volumen de facturación proveniente de los empaques retornables, que casi ningún otra empresa del rubro ha desarrollado al grado que lo ha hecho Edasa.

En cuanto a las barreras de salida, es importante destacar que la gran inversión realizada en la planta de Edasa y su gran capacidad tecnológica, impide que una marca que no sea líder pueda fabricar sus productos en la planta de Montecristo.

n. Rentabilidad de la industria

El negocio de bebidas analcohólicas es un negocio que renta un 5% anual en dólares; si bien no es una industria rentable (genera bajo margen), presenta gran atractivo ya que posee un riesgo crediticio bajo considerando que la generación de flujo es segura porque se cobra al contado y en efectivo. En el caso de Edasa, el capital de trabajo es negativo, y la generación es elevada ya que la mayoría de su comercialización es vía canales tradicionales de distribución, lo que genera dinero al contado y en efectivo. Aquellas marcas (sobretudo MAC) que se enfocan en comercializar sus productos a través de supermercados (en el caso de Edasa el 13% lo constituyen supermercados) tienen más riesgo crediticio ya que les pagan más tarde.



¿Cómo es la competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?

a. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

La rivalidad entre los competidores es relativamente fuerte, efectuándose un constante esfuerzo publicitario y promocional para mantener la presencia en los mercados. Además, existe una permanente innovación en la cartera de productos y sus formatos, que se ha acentuado en el último tiempo buscando el consumo familiar con formatos de 2 o más litros y formatos de consumo impulsivo, como las botellas de 8 Oz o 237 cc.

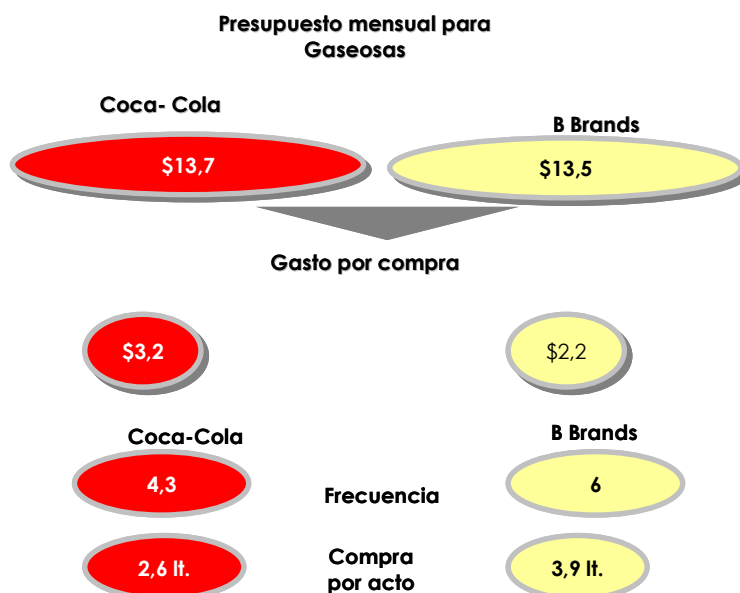
Pese al liderazgo de los productos Coca-Cola, su posición relativa es más débil que la observada en otros mercados de la franquicia de Andina, debido a la fuerte presencia de marcas locales. Los territorios argentinos se caracterizan por una importante presencia de gaseosas "genéricas" que compiten en precio, estableciendo límites a las tarifas que pueden cobrar los productos licenciados por marcas reconocidas. Esta gran rivalidad se da en cuatro grandes bloques (Edasa, TKT, DVC, y las el bloque de las MAC) que conforman la industria, la cual está dada por las siguientes razones:

- ✓ Todos los rivales se encuentran en similares condiciones respecto al volumen y la capacidad, ésta última operando a su máximo nivel. Esto genera una cierta dificultad en la batalla competitiva por dominar el mercado; una vez que todos lleguen al límite de su capacidad instalada, la guerra por la participación de mercado la ganará quien pueda abastecer a la mayor cantidad de compradores.
- ✓ La demanda de todas las categorías de bebidas analcohólicas está aumentando, sobretudo la de jugos en polvo, las cuales están apalancadas en sus mercados objetivos, es decir, cada una de ellas crece en el segmento en el que se ha posicionado.
- ✓ La rivalidad en la industria de bebidas analcohólicas está dada por una serie de factores como por ejemplo la disponibilidad del producto en el momento en que el consumidor lo requiere, el servicio al cliente, la oferta de empaques, entre otros. Cabe destacar que a pesar que Edasa ha subido sus precios por sobre el promedio de la industria, la demanda de sus productos permanece inelástica, manteniendo

su participación de mercado intacta, debido a la gran potencia de marca que poseen los productos de la marca Coca-Cola.

- ✓ Es más peligroso salir del negocio que permanecer en él y competir, considerando las elevadas barreras para el ingreso que posee la industria (capacidad organizacional, imagen de marca, sistema de distribución, sistema de refrigerados, envases retornable, especialización de Activos, teniendo en cuenta que las inversiones realizadas en equipos y plantas son altamente especializados); el costo de salida es muy alto por las fuertes inversiones realizadas en la industria y su posicionamiento local.
- ✓ Además hay fuertes barreras emocionales ya que Edasa es líder en su mercado, con amplia participación, además de ser un negocio que genera liquidez; por lo que sería medianamente no atractivo para los inversionistas retirarse de la industria.
- ✓ El costo del cliente por cambiar de marca es bajo, por lo que la rivalidad es poderosa. Como vemos en el gráfico a continuación, con las BBrands los consumidores compran más por menos.

87. Asignación de gasto total a gaseosas en Argentina



"Doble beneficio: más litros por menos dinero"

Fuente: ACNielsen



b. La fuerza competitiva del ingreso potencial

No hay grandes amenazas competitivas de ingreso, considerando que existen fuertes barreras de ingreso y una gran capacidad de reacción esperada de las empresas ante nuevos ingresos; esto lo vemos plasmado en las siguientes características de la industria:

- ✓ Existencia de economías de escala, lo que produce una desventaja de costos o bien la necesidad de ingresar al mercado con una gran escala de operaciones, que a veces se torna muy costosa y genera bajas utilidades.
- ✓ Diferencias propias del Producto: los productos alcohólicos cada vez se comoditizan más, por lo que casi no hay percepción de calidad; sin embargo como se ha dicho anteriormente Edasa tiene una cartera de productos con un alto potencial de marca (Coca-Cola) difícil de igualar, lo que lo posiciona como una marca líder en su industria.
- ✓ Hay una fuerte identidad de marca de los productos de Edasa, que genera que la participación de mercado se mantenga pese al aumento en los precios y en el gap respecto al segundo competidor del mercado (TKT).
- ✓ Son pocos los requerimientos de capital para el ingreso a la industria: con aproximadamente 1 millón de dólares se pone en funcionamiento una línea y con 5 millones de dólares una planta de producción. Sin embargo el acceso a la distribución es dificultoso, ya que las empresas que actualmente conforman la industria poseen una base de clientes de extremos valor.
- ✓ Además la curva de aprendizaje del propietario es significativa, lo que también se transforma en un obstáculo para el ingreso, porque las industrias han desarrollado un amplio conocimiento del proceso y lo más importante, el mercado donde se localizan o dirigen. También el acceso a insumos es dificultoso para los nuevos ingresantes, dado que a los competidores existentes les resultan notables ventajas por los volúmenes trabajados.
- ✓ Las políticas gubernamentales son una fuerte barrera de entrada, considerando que actualmente los precios están congelados, medida que disminuye el margen de ganancia de las compañías, resultando poco atractiva la industria para nuevos ingresantes.



- ✓ El costo del cambio de industria es una barrera de entrada altamente atractiva, dado el alto grado de especialización, experiencia desarrollada en la industria, y el conocimiento del mercado.

c. Presiones competitivas de productos sustitutos

- ✓ Las presiones competitivas de productos sustitutos para EDASA es muy baja ya que si bien hay una alta propensión del comprador a sustituir (nadie se queda sin gaseosa en una fiesta por ejemplo, siempre hay una segunda opción), el precio relativo de los sustitutos es alto ya que aunque hayan fijado los precios a EDASA, se mantiene el SOM (tanto en volumen como en facturación).

d. El poder de los proveedores

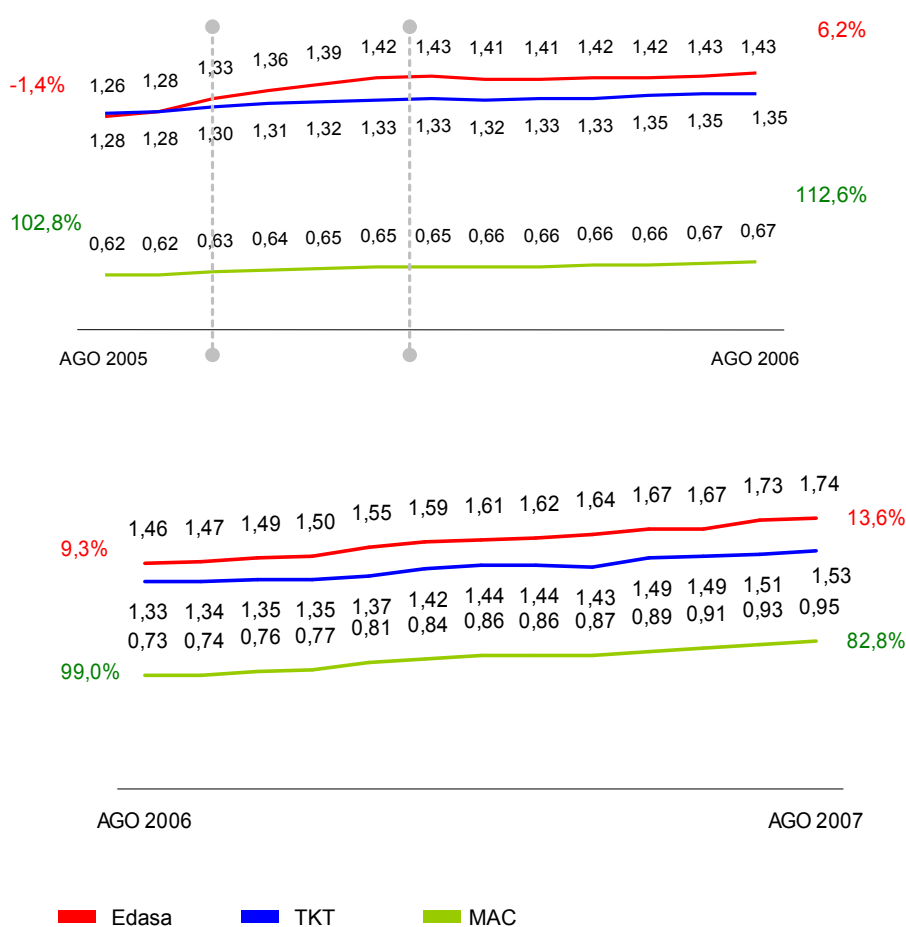
- ✓ Riesgo de insumos: Entre los proveedores de EDASA se encuentran los de los componentes de las gaseosas: endulzante, agua, concentrado, gas carbónico. Los principales insumos de la compañía para la producción de bebidas gaseosas son los concentrados, provistos por CocaCola Co., y el azúcar. El precio de los concentrados se fija en forma unilateral por parte de CocaCola Co. y los demás insumos como botellas y tapas, sólo pueden ser adquiridos a proveedores previamente aprobados por CocaCola Co. Por su parte el azúcar está expuesta a fluctuaciones en sus precios, incluyendo la influencia de cambios en los derechos de importación y restricciones a la importación del azúcar, lo que podría eventualmente aumentar los costos de explotación. Respecto al agua, cabe destacar que la uniformidad de la misma es un factor de vital importancia para asegurar que cada producto de Coca-Cola, donde quiera que se tome, tenga el mismo sabor. En vista de que la calidad y naturaleza del agua varían de un lugar geográfico a otro, se utiliza un proceso de tratamiento para lograr agua de gran pureza, para lo cual Coca-Cola Company determina parámetros a respetar mundialmente que se traduce en que en todas las embotelladoras se realiza el tratamiento del agua, que es diferente en un lugar a otro ya que esta específicamente relacionado con las condiciones del agua de cada lugar en particular. En la embotelladora cuentan con producción de agua propia, utilizando 3 pozos subterráneos.



- ✓ Disponibilidad de sustitutos: Los componentes de la línea de productos de EDASA están regidos por fórmulas que garantizan el sabor original y la diferenciación de las mismas, por lo que las materias primas utilizadas son ingredientes críticos en la producción; por ello las materias primas utilizadas son de muy difícil sustitución.
- ✓ La industria posee casos de integración hacia atrás, como por ejemplo en el caso de los envases, ya que EDASA es dueña de una empresa de máquinas soplado de pre-formas (elemento que luego de ser soplado en los moldes, se convierte en botellas), lo que consideramos un factor medianamente atractivo para la industria. En cuanto a la amenaza de los proveedores para una integración hacia delante, consideramos que es muy baja, ya que los proveedores tienen un mercado cautivo y la inversión que tuvieran que realizar sería muy importante para que logren integrarse hacia adelante.
- ✓ La industria reviste de gran importancia en las utilidades de los proveedores, considerando los volúmenes negociados; lo que da poder de negociación a las empresas que conforman el rubro.
- ✓ Los insumos que requiere la industria de bebidas analcohólicas están prácticamente "comoditizados", por lo que no hay mayor diferenciación entre ellos.
- ✓ Los costos de cambio de proveedor son altos, considerando que para aprobar un proveedor EDASA tiene que tener en cuenta el sistema de homologación de The Coca-Cola Company (certificación de normas de calidad, procedimientos internos, entre otros).
- ✓ Hay pocos insumos sustitutos de los requeridos por EDASA, por lo que los proveedores tienen mucho poder.
- ✓ Hay poca concentración de proveedores, y nadie está dispuesto a invertir en ellos, considerando la fijación de precios impuesta por el gobierno. Consideramos que el número de proveedores es bajo y la industria se encuentra integrada hacia atrás; hay proveedores de insumos críticos como es el concentrado que podrían tener mayor poder de negociación.
- ✓ Los volúmenes comprados por EDASA son significativos, revistiendo de gran importancia para el proveedor, lo que permite importantes descuentos por volumen.

- ✓ Actualmente el impacto de los insumos en los costos es muy alto, considerando que los precios de insumos han crecido por sobre el índice de precios al consumidor, producto de la fijación de precios por parte del gobierno.

88. Evolución del gap de precios en industria de NAB's



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Respecto a la diferenciación del producto, hay una amplia variedad de marcas cola y de otros sabores las cuales ya se encuentran levemente posicionadas en el mercado, sin embargo, ninguna ha logrado el liderazgo de marca de los productos Coca-Cola ni tampoco su participación en el mercado. Cabe destacar que las



terceras marcas constituyen una amenaza para la compañía analizada en los sectores de bajos recursos, donde los consumidores no hacen una selección por calidad e imagen de marca sino por precio. Consideramos que la diferenciación es una fuerte barrera de entrada, dado que para nuevos competidores sería difícil incursionar en el mercado sin conocer el gusto de los consumidores y brindar la variedad y calidad de gaseosas otorgadas por EDASA.

e. El poder de los compradores

- ✓ Hay un número de compradores importantes lo que es sumamente atractivo para la industria, considerando que las gaseosas son productos de consumo masivo, los canales de distribución son diversos y en gran número (mayoristas, detallistas, minoristas), para satisfacer un número importante de clientes.
- ✓ Disponibilidad de Sustitutos: Consideramos que existe una escasa gama de bebidas analcohólicas con la calidad de los productos del sistema Coca-Cola.
- ✓ Costos de Cambios de los Compradores: Hay una baja disponibilidad de sustitutos y lo que hace que el costo de cambio entre bebidas es alto para el consumidor.
- ✓ Amenaza de Integración hacia atrás de los compradores: Esta es una barrera muy atractiva para la industria porque requiere de fuertes inversiones en activos fijos (planta, equipos) para que sean capaces de integrarse hacia atrás.
- ✓ No existe casi amenaza de la industria para integrarse hacia delante, ya que la capacidad que debería tener la industria para adquirir canales de distribución excede a la que actualmente hay y a las perspectivas de inversión de la industria.

¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?

Dentro de los factores impulsando el crecimiento de la industria de bebidas analcohólicas en Argentina en los últimos años, además de la recuperación del consumo asociada a las mejores condiciones macroeconómicas, están los cambios en los hábitos de los consumidores, que reflejan una mayor preocupación por la salud y la apariencia, así como una mayor sofisticación de los mismos. Previendo estos cambios, la industria se ha concentrado en el desarrollo de nuevos formatos y lanzamientos de



nuevos productos. Las grandes embotelladoras han focalizado sus esfuerzos en generar productos de menores precios, extender sus líneas a nuevos sabores e incorporar el concepto "light" a algunos de sus productos, además de potenciar el segmento de aguas minerales, que tiene un alto potencial de crecimiento dado el bajo consumo per cápita a nivel nacional.

De esta manera, el segmento de bebidas gaseosas ha estado impulsado por los productos "Light", que están creciendo a más del doble que los productos regulares. Asimismo, dentro de la categoría de bebidas refrescantes, el mayor dinamismo lo han experimentado los segmentos de aguas y de jugos y néctares. La categoría aguas, que el 2005 alcanzó un crecimiento histórico, durante el 2006 se mantuvo creciendo, si bien con un menor dinamismo.

Hay una serie de impulsores del cambio en la industria, los cuales son enumerados a continuación; aquéllos que están subrayados son los que mayor impacto tienen.

a. Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria

Las perspectivas de la industria en el corto plazo son negativas, considerando la situación macroeconómica del país. El aumento en el gasto inducido por el gobierno, tanto en el sector público (aumentando transferencias, entre otros) como privado (aumentando salarios), ha generado un aumento en el consumo en el último tiempo, el cual se pronostica que va a disminuir, lo que traerá una disminución en el consumo de gaseosas al no ser éstas un bien de primera necesidad. A su vez hay que tener en cuenta que para las empresas no es conveniente realizar inversiones en capacidad, dado que la política de fijación de precios por parte del gobierno continuará vigente.

La industria se volverá poco atractiva dado el pequeño margen que genera, sin embargo hay que tener en cuenta que pese a la fijación de precios a EDASA ésta sigue obteniendo el 60% de la facturación del total de la industria en la que se desempeña

b. Innovación del producto

La alta tasa de innovación de la industria, es un fuerte motor de cambio, en que el porcentaje del crecimiento explicado por la aparición de nuevas categorías, productos y formatos, alcanzó el 25% durante el 2006. Se concluye entonces que la



innovación es muy importante, ya que la industria en parte crece gracias a ella. Tal es el caso de las aguas saborizadas y funcionales, que han logrado posicionarse como productos Premium para el nivel socioeconómico alto.

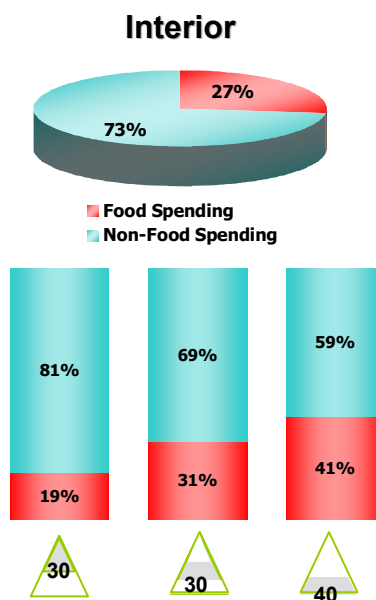
c. Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico (o de un producto estandarizado en vez de productos altamente diferenciados)

Las preferencias de los compradores por productos diferenciados en vez de genéricos es un motor de impulsor de crecimiento de la industria, ya que los consumidores son cada vez más exigentes y requieren productos disponibles, con calidad, a precios accesibles y que estén en el momento adecuado. Muestra de esto es que pese a que EDASA ha subido los precios por sobre los de la competencia, los consumidores siguen prefiriendo la marca Coca-Cola, por lo que la compañía mantiene su SOM tanto en volumen como en facturación.

d. Cambios en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan

En el último tiempo se observa un gran cambio en quienes compran el producto y en la forma en que lo utilizan; por ejemplo casi el 30% del presupuesto de los hogares se gasta en Alimentos, incrementándose en hogares del nivel socioeconómico bajo. La clase alta ha disminuido su consumo de bebidas gaseosas debido a que ha aumentado su consumo de jugos en polvo y aguas saborizadas; la clase media ha expandido su consumo y la clase baja ha alternado con jugos en polvos.

89. Asignación de gasto por nivel socioeconómico en el interior del país



Fuente: ACNielsen

e. **La difusión de conocimientos técnicos prácticos**

Es una fuerza de cambio de la industria, considerando que experiencia adquirida en el negocio y la importancia que la misma tiene como ventaja y causa de aumentos en la productividad.

f. **Cambios en el costo y la eficiencia**

Los cambios en el costo y la eficiencia son un fuerte impulsor de cambio en la industria, considerando que los precios están congelados y que ello trae consigo una suspensión de las inversiones en maquinaria y nuevas plantas. Esto genera un aumento en la utilización de la capacidad y que las empresas produzcan al límite de la misma, lo que se traducirá en un estancamiento del crecimiento cuando dichas empresas lleguen al máximo.

A su vez el hecho que estén los precios congelados y que los costos de insumos continúen en alza, genera cada vez márgenes de utilidad menores, lo que obliga a mejorar la eficiencia de los activos y de la empresa en general si se quiere aumentar la rentabilidad del negocio.



g. Cambio tecnológico

Si hay cambio tecnológico en cuanto a las líneas de producción (se acaba de adquirir una máquina sopladora que produce 600 botellas por minutos versus 500 botellas que largaba la capacidad de sopladoras anterior), a los sistemas informáticos utilizados (plataforma SAP), entre otros.

También hay un fuerte grado de innovación de mercadotecnia, producto de la aparición de internet, del celular y formas no tradicionales de hacer propaganda, lo que permite que se pueda promocionar el producto de modo más personalizado.

h. Ingreso o salida de las principales empresas

En el último tiempo la aparición de BBrands ha quitado participación de mercado en algunos sectores del territorio de la franquicia de EDASA. Tal es el caso de TALCA en Cuyo que quitó puntos de share de mercado en dicha provincia. No se han registrado salidas importantes de competidores.

i. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad

Las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de la sociedad van cambiando en forma vertiginosa en cuanto a los hábitos de compra, las preferencias por lo natural, nivel de exigencia, entre otros. Actualmente con la contracción en el consumo que existe en Argentina, producto de la disminución en el salario real, cambió el mix de empaques de la industria, ya que los consumidores tienen a inclinarse por aquellos empaques más económicos.

j. Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno: sí factor fijación de precios mediano largo plazo.

Es una de las mayores fuerzas impulsoras del cambio en la industria, considerando que con la fijación de precios impuesta por el gobierno en el mediano largo plazo, generará que en el corto plazo la industria va a crecer, pero como hemos mencionado anteriormente, hasta que llegue al tope de su capacidad instalada. Si no hubiera fijación de precios, un crecimiento del 8% anual es mucho, considerando que en trece años se duplica el tamaño de la industria.



k. Incremento en la globalización de la industria

La globalización en la industria es muy baja, prácticamente todas las empresas que la componen abastecen sólo el mercado interno y sus proveedores son nacionales, por lo que no es un motor principal de cambio.

l. Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios

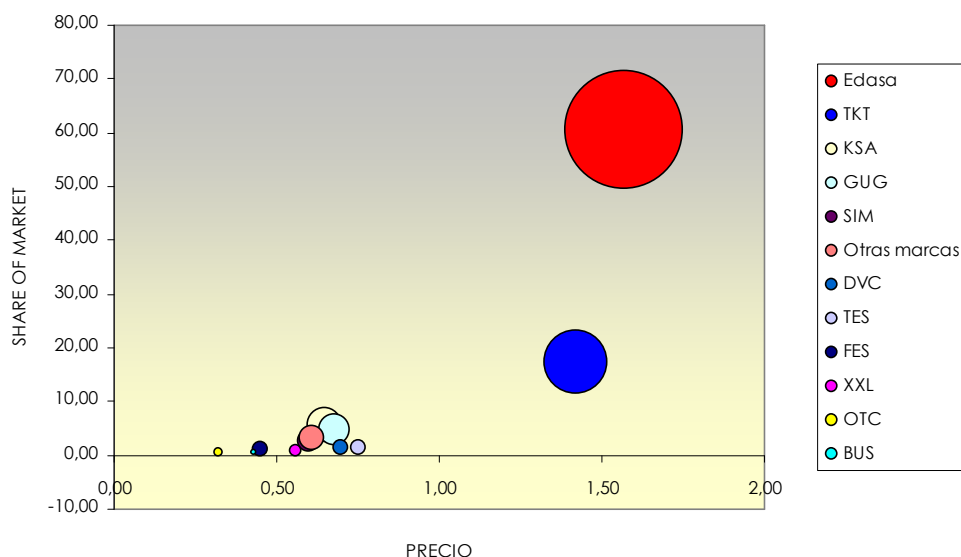
La fijación de precios y la inestabilidad política por la que atraviesa actualmente el país aumenta el grado de incertidumbre en las inversiones y el riesgo en los negocios, por lo que pocas compañías tienen intenciones de invertir. Como mencionamos anteriormente, el hecho que las empresas no tengan perspectiva de invertir frenará el crecimiento de la industria de sobremanera, por lo que la incertidumbre y el riesgo en el negocio se transforma en una fuerza impulsora del cambio de gran peso.

¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?

La industria de bebidas analcohólicas está caracterizada por una fuerte competencia, asociada básicamente a los mayores grupos a nivel mundial, The Coca-Cola Co. y TKT; y a marcas locales que tienen participaciones relevantes sólo en sus zonas de origen. Otro factor importante para medir la relevancia de las segundas marcas es la incidencia que tienen los supermercados como canal de ventas, ya que es por medio de este canal donde se observa un mayor desarrollo de marcas propias.

Si bien está clara la posición competitiva de cada uno de los bloques que conforman el sector (Edasa, TKT y MAC), se torna necesario estudiarla por locación (Centro, Córdoba, Cuyo) y por nivel socioeconómico, ya que cada una de las empresas se apalanca en diferentes mercados objetivo. A tal fin se dividirá cada una de las ciudades principales de cada locación en nivel socioeconómico alto, medio y bajo.

90. Mapa estratégico Precio/Share of Market

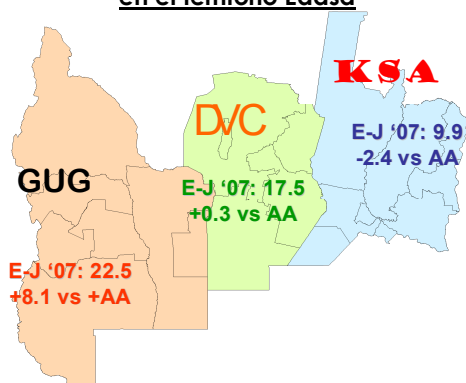


Fuente: Elaboración propia

En este mapa estratégico se puede claramente la posición competitiva de cada uno de los bloques del mercado, por un lado Edasa siendo el líder de mercado, en segundo lugar TKT y por otro lado el bloque de MAC, compuesto por pequeñas empresas con poco volumen y facturación.

Como se dijo anteriormente, en términos generales, las MAC pierden participación y se concentran regionalmente; al respecto es necesario hacer ciertas aclaraciones:

91. Situación de diferentes marcas en el territorio Edasa



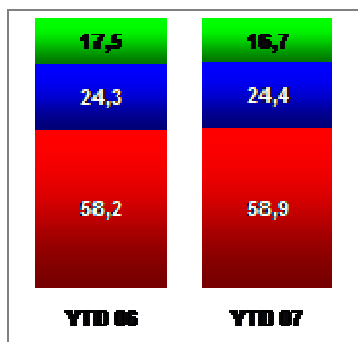
Fuente: Elaboración propia

- ✓ En Cuyo la MAC más representativa es GUG, que ha ganado participación respecto al año anterior.
- ✓ En Córdoba, DVC es la MAC que se ha posicionado, ganando muy poca participación respecto al año anterior.
- ✓ En Centro, KSA es la MAC de mayor participación, aunque poco a poco va perdiendo su share of market.

92. Share of Market en Volumen en principales ciudades del territorio Edasa

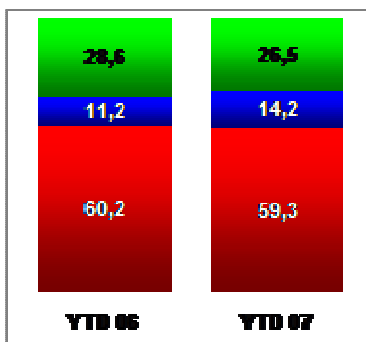
CORDOBA

Nivel Socioeconómico Alto



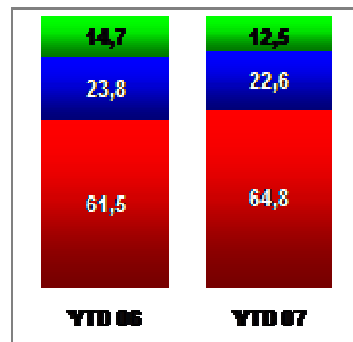
MENDOZA

Nivel Socioeconómico Alto



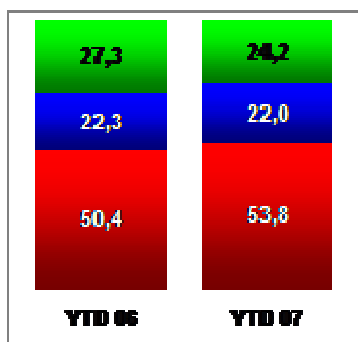
ROSARIO

Nivel Socioeconómico Alto

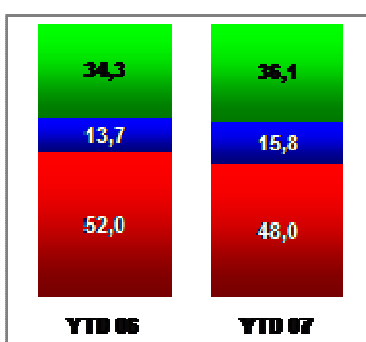


Edasa
TKT
MAC

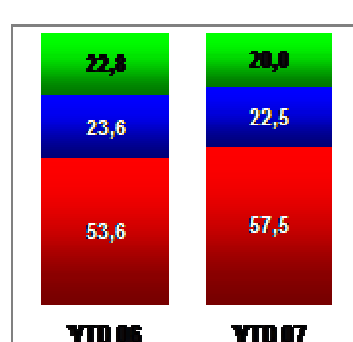
Nivel Socioeconómico Medio



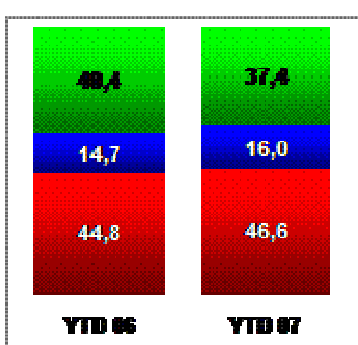
Nivel Socioeconómico Medio



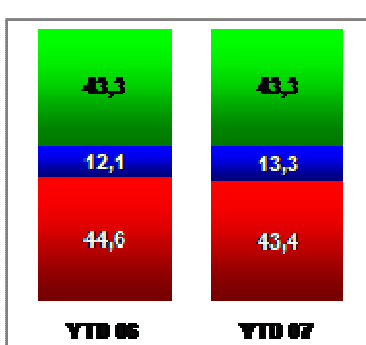
Nivel Socioeconómico Medio



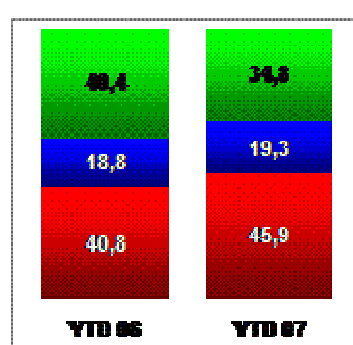
Nivel Socioeconómico Bajo



Nivel Socioeconómico Bajo



Nivel Socioeconómico Bajo



Fuente: Elaboración propia

En estos gráficos se puede apreciar que la locación donde Edasa tiene mayor share of market en volumen es Rosario en el nivel socioeconómico alto, donde el mismo

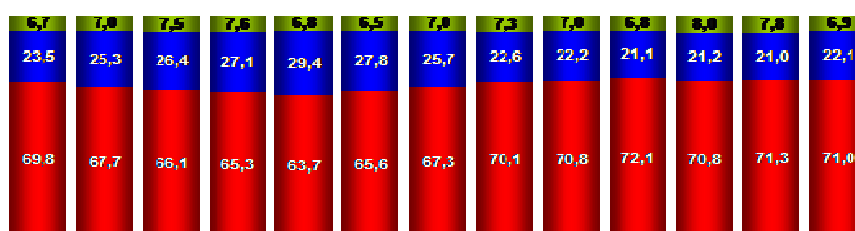
va en aumento. Cabe destacar que en los tres niveles socioeconómicos de esta locación Edasa tiene su mayor share of market en volumen.

En cuanto a la facturación se observa que en cada una de las locaciones, ésta se concentra en el nivel socioeconómico alto de la población. A continuación se hará un análisis especial de la región Centro, donde se concentra el mayor share of market en facturación con tendencia a aumentar.

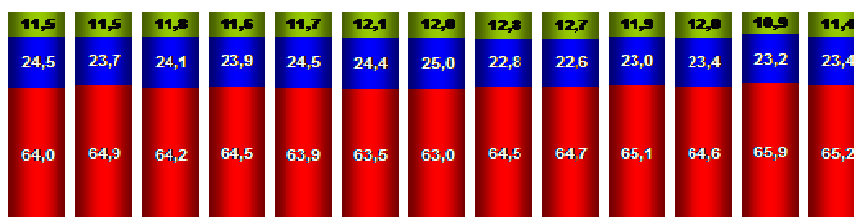
En estos gráficos se puede apreciar que en la región Centro es donde mayor share of market en facturación tiene Edasa, alcanzando un 71% en el nivel socioeconómico alto.

93. Región Centro – Share of Market en facturación

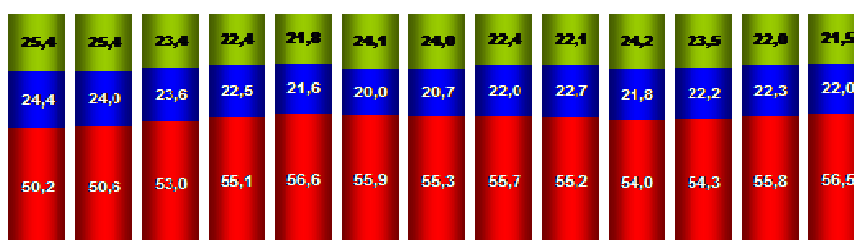
Nivel Socioeconómico Alto



Nivel Socioeconómico Medio



Nivel Socioeconómico Bajo



Fuente: Elaboración propia

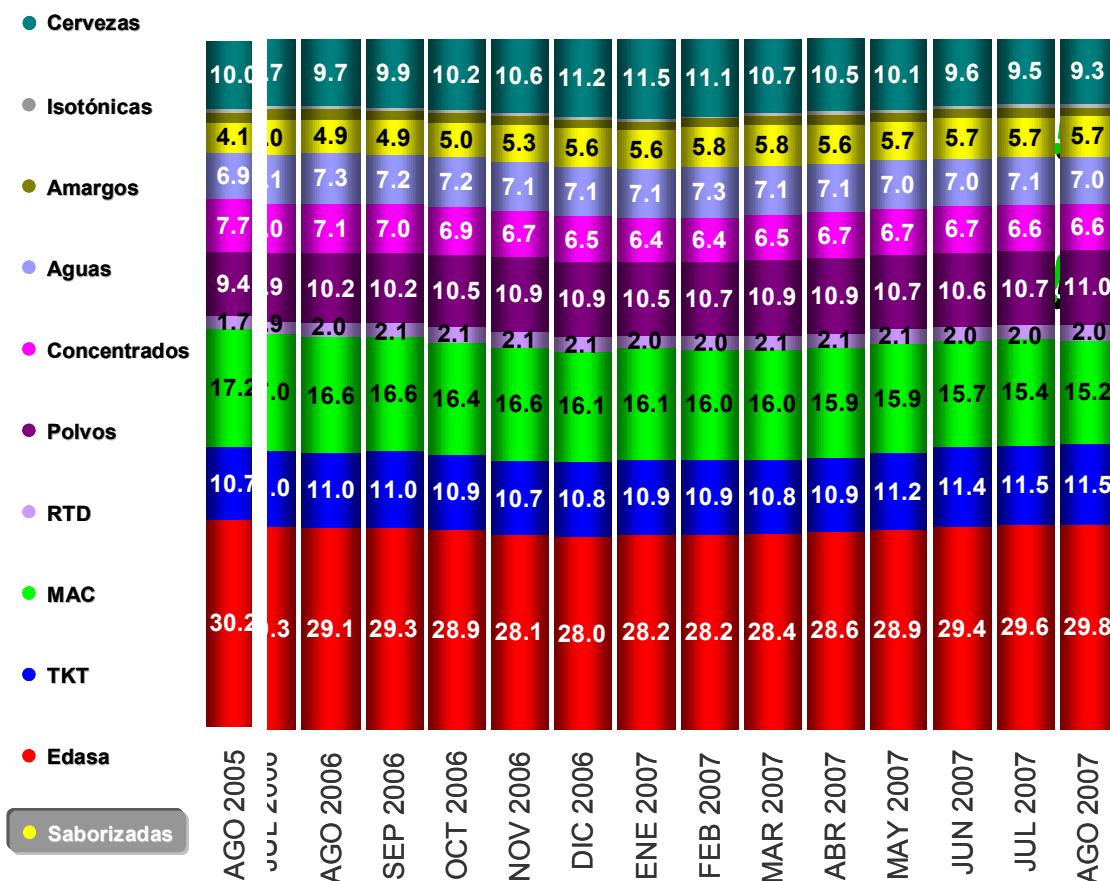


¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?

En primer lugar, y luego de analizar el comportamiento y la evolución del sector se puede deducir que el volumen de la industria se contraerá, achicándose el tamaño del mercado. Esto se dará porque el sector de ingresos más bajos de la población, a la cual están orientadas las marcas MAC, sustituirán el consumo de gaseosas por jugos en polvos. Es así como Edasa ganará share of market en facturación.

A continuación se muestra un gráfico del share of stomach, que muestra cómo se compone el mercado de bebestibles, su participación relativa y su evolución. Es así como vemos que TKT y Edasa ganan share of market versus año anterior (+0.5 puntos y +0.7 puntos respectivamente), en tanto MAC retrocede en el mismo período (-1.4 puntos). Edasa gana +0.2ptos versus mes anterior en tanto TKT se mantiene igual. La categoría jugos crece +0,3 puntos versus año anterior dentro del Share Of Stomach traccionado por Polvos (+0.8 puntos).

94. Share of Stomach



Fuente: ACNielsen

95. Peso Relativo de categorías de NAB's

NAB's	Peso	Var% vs Año Anterior
CSD	55,7	6,2
Jugos en Polvo	10,7	15,4
Jugos Concentrado	6,6	-1,4
Jugos en Tetra	2	7,7
Isotónicas	0,5	30,1
Cervezas	10,4	2,3
Amargos	1,3	-6
Aguas	12,8	11,3
Total NAB's	100	6,7

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla muestra el peso relativo de cada una de las categorías de NAB's (Bebidas analcohólicas) y su variación porcentual respecto al año anterior. Se observa que la categoría que más aumentó su participación son los jugos en polvo, confirmando lo que se explicó anteriormente en cuanto a la sustitución de productos MAC por dicha categoría. Como los jugos en polvo no conforman el mercado de bebidas gaseosas, se contrae el mercado, ganando así Edasa mayor participación en la facturación.



Respecto a este punto es importante realizar algunas aclaraciones en cuanto a dos aspectos importantes: precio y capacidad instalada.

En cuanto al **precio**, es posible que todos los competidores los suban (manteniendo así el margen de contribución), dada la inflación que se espera en el país para el año 2007. Es importante hacer ciertas aclaraciones respecto a este punto:

- ✓ Las que se verán más afectadas con la inflación serán el bloque de empresas MAC, ya que tendrán un fuerte aumento en sus costos obligándolas a subir sus precios para no perder margen de contribución. Sin embargo, el mercado meta de estas empresas es aquel segmento de la población de menores ingresos, el cual es muy elástico a las variaciones de precios, por lo tanto el aumento de precios no puede ser tan grande ya que de otro modo perderán mucho market share y podrían incurrir en pérdidas.
- ✓ TKT también se verá afectada por la inflación, sin embargo se podría decir que su aumento de precios no será tan significativo porque su objetivo en el mercado de NAB's es ganar market share, ya que el flujo de efectivo lo obtienen con otras unidades de negocios.
- ✓ Edasa se verá afectada por la inflación y tenderá a subir sus precios, intentando siempre no perder su share of market y recuperando al máximo su flujo de efectivo. Sin embargo, como los productos Coca-Cola están orientados a segmentos de la población de mayor ingreso (más inelásticos a cambios en los precios que lo que podrían ser los segmentos meta de MAC), tiene un rango mayor para subir sus precios que lo que podrían hacerlo otras empresas del sector.

En cuanto a la **capacidad instalada**, dada la situación económica y política del país, es probable que ninguna de las empresas invierta en instalaciones, por lo que se podría esperar que la industria llegue al máximo de su capacidad, aumentando así sus costos.



¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?

A continuación haremos un análisis de los factores clave para el éxito competitivo en la industria de bebidas analcohólicas en la región en que se desempeña Edasa, intentando establecer un orden en función de la magnitud del impacto. Podríamos decir que dentro de los requisitos previos para el éxito competitivo en la industria analizada, encontramos los siguientes:

a. Relacionados con la distribución

Uno de los factores de éxito de la industria de bebidas analcohólicas es contar un sistema de distribución cuyas características sean las siguientes:

- ✓ Red poderosa de clientes que entreguen los productos a los millones de consumidores.
- ✓ Bajos costos de distribución: evitar manipuleo.
- ✓ Entrega rápida
- ✓ Elevado nivel de servicio al cliente

b. Relacionados con la eficiencia en costos en toda la cadena de valor.

Para que una empresa sea competitiva en la industria analizada debe lograr grandes ahorros en costos a lo largo de su cadena de valor, considerando que los mismos están aumentando a tasas mayores que las de los precios a consumidor final (los cuales están congelados). Es por esto que es necesario contar con:

- ✓ Medidas para ser eficientes en los costos de cada una de las actividades de la cadena.
- ✓ Ser concientes que maximizar el beneficio de cada uno de los eslabones de la cadena no es igual que optimizarlo para la cadena en conjunto.

c. Habilidad organizacional

Para ser exitosos en el negocio de las bebidas analcohólicas, las empresas que formen parte de la industria deben tener destacables habilidades organizacionales, que incluyen entre otras:



- ✓ Sistemas de información superiores y mayor experiencia y conocimientos prácticos administrativos.
- ✓ Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado: EDASA tiene un proceso de toma de decisiones bastante dinámico (Interlock) y tiempos breves de espera para llevar nuevos productos al mercado.

d. Relacionados con la protección de patentes.

EDASA posee una gran ventaja en este factor de éxito, considerando que tiene la licencia para fabricar los productos de la línea de The Coca-Cola Company, considerada la marca número en el mundo según Interbrand y BusinessWeek (ver anexo).

e. Relacionados con la fabricación

Respecto a la fabricación, podemos decir que también es causa del éxito en la industria de bebidas analcohólicas, para lo cual las empresas del rubro deberán ser capaces de lograr:

- ✓ Eficiencia en la producción de bajo costo: economías de escala, captura rápida de la curva de aprendizaje.
- ✓ Calidad en la fabricación: bajo número de defectos.
- ✓ Nivel elevado de utilización de los activos fijos
- ✓ Favorable ubicación de las instalaciones
- ✓ Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada
- ✓ Nivel elevado de productividad laboral
- ✓ Diseño e ingeniería de productos de bajo costo
- ✓ Flexibilidad para fabricar una gama de modelos y tamaños

f. Relacionados con la mercadotecnia, imagen y marca

Las empresas de la industria en análisis deben cuestionarse determinadas cuestiones respecto a la marca para ser exitosas, como son por ejemplo:

- ✓ Cómo hacer para que la marca que se vende por sí sola
- ✓ Cómo se posiciona en la mente del consumidor



- ✓ Servicio cortés al cliente
- ✓ Amplitud de línea de productos
- ✓ Habilidades de comercialización
- ✓ Estilo/empacado atractivo
- ✓ Publicidad inteligente/creativa

g. Relacionados con la tecnología

Otro factor de éxito son los aspectos relacionados con la tecnología, entre los cuales destaca:

- ✓ Experiencia en investigación científica
- ✓ Capacidad técnica para hacer mejoramientos innovadores en los procesos de producción
- ✓ Capacidad de innovación del producto
- ✓ Experiencia en una tecnología determinada

SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El diagnóstico realizado a la industria de bebidas analcohólicas nos dio como principal problema el aumento de costos generado por proveedores operando al límite de su capacidad y por el alto costo de nuevas inversiones.

Frente a esta situación consideramos que EDASA se posiciona como líder (50% SOM) en una industria poco atractiva como es la de bebidas analcohólicas y que genera pocas utilidades, ya que la rivalidad entre vendedores es poderosa; hay altas barreras para el ingreso permiten que los nuevos rivales no logren una posición en el mercado que les sea del todo ventajosa. Es poco atractiva también porque la competencia de sustitutos no es del todo poderosa; sin embargo hay un considerable apalancamiento en las negociaciones con clientes y proveedores.

La estrategia competitiva de EDASA es efectiva ya que en primer lugar proporciona adecuadamente una buena defensa contra las cinco fuerzas competitivas; altera las presiones competitivas a favor de la compañía y ayuda a crear una ventaja competitiva sustentable.

A pesar que algunas de las cinco fuerzas competitivas son poderosas, como por ejemplo los proveedores, la industria es atractiva para EDASA, cuya posición de



mercado y estrategia proporcionan una defensa suficientemente buena contra las presiones competitivas para preservar su capacidad de obtener utilidades superiores al promedio.

c. Análisis de la demanda

Edasa ofrece una amplia gama de productos a su mercado, considerando que el mismo es muy diverso. Son aproximadamente 10 millones de personas las que lo componen.

Para entender mejor al consumidor, se optará por una segmentación híbrida: en primer lugar una segmentación teniendo en cuenta el nivel socioeconómico de la población y en segundo lugar teniendo en cuenta el ingreso per-cápita de la misma.

A los fines de simplificar el estudio teniendo en cuenta el **nivel socioeconómico**, es solamente se analizarán las ciudades principales de las 3 regiones en las que opera la compañía: Córdoba, Rosario y Mendoza.

96. Situación de mercado de Córdoba

CORDOBA			
Estrato NSE	% Poblacion	% Demanda	
1	8%	11%	<ul style="list-style-type: none"> - El estrato de NSE 2 concentra el 23,8 % de la demanda total con sólo un 12 % de la población. - En cuanto al segmento ABC1 (NSE 1,2,3) de esta ciudad: <ul style="list-style-type: none"> Venta Edasa Pet 42% Venta Edasa Ref Pet 31% Venta Edasa Consumo Personal 58% SOM 58% - En cuanto al segmento DE (NSE 4,5,6): <ul style="list-style-type: none"> Venta Edasa Ref 54% Share Of Market 44%
2	12%	24%	
3	16%	15%	
4	15%	12%	
5	28%	26%	
6	21%	13%	
Total general	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

97. Situación de mercado de Rosario

ROSARIO			
Estrato NSE	% Poblacion	% Demanda	
1	9%	18%	<ul style="list-style-type: none"> - El 68 % de la demanda de Pet 500 se da en NSE Alto & Medio. - El 47 % de la población total pertenece a los estratos 4 y 5 de NSE. - En cuanto a NSE 1,2,3: <ul style="list-style-type: none"> Venta Edasa Ref Pet: 20% Venta Edasa Pet: 42% Venta Edasa Consumo Personal: 47% Share Of Market: 61% - En cuanto a NSE 4,5,6: <ul style="list-style-type: none"> Venta KO Ref 62% Share Of Market 42%
2	11%	13%	
3	16%	20%	
4	24%	15%	
5	24%	12%	
6	17%	22%	
Total general	100%	100%	



Fuente: Elaboración propia

98. Situación de mercado de Mendoza

MENDOZA			
Estrato NSE	% Poblacion	% Demanda	
1	11%	18%	- El 61 % de la demanda de la marca Coca Cola se da en NSE bajo.
2	12%	11%	
3	12%	15%	- El 36 % de la demanda de la marca Coca Cola Light se da en NSE bajo.
4	11%	7%	
5	24%	31%	- En cuanto a NSE 1,2,3: Venta Edasa Ref Pet: 20% Venta Edasa Pet: 34% Share Of Market: 57%
6	29%	18%	
Total general	100%	100%	- En cuanto a NSE 4,5,6: Venta Edasa Ref 74% Share of Market 45%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las **regiones en las que opera** la compañía (segmentación geográfica), se divide el mercado en función, del ingresos per cápita (segmentación demográfica) y por otro en función de la lealtad a la marca y la tasa de frecuencia de consumo (segmentación por comportamiento). Se opta por esta modalidad porque se encuentran resultados dispares por locación (cada una tiene una realidad muy diferente en cuanto a ingresos y oportunidades) lo que hace que un único plan no sea eficiente, y que se tenga que realizar la estrategia adaptándose a las particularidades de cada región. Cada sub-segmento tiene estrategias diferentes que incluyen productos y empaques enfocados a cada uno.

Quedan así cuatro sub-segmentos en función de dos variables: per-cápita (ingresos, volumen) y tasa de frecuencia de consumo:

1. Segmento 1: Bajo per-cápita + Baja frecuencia de consumo

1. Este segmento aporta el 19,53% del volumen total de Edasa, su promedio de crecimiento es elevado (33,33%) aunque está conformado por locaciones que si bien crecen mucho, aportan muy poco al volumen total. Es el caso de Zona Este que si bien crece un 72%, aporta tan solo 1,01% del volumen total de la franquicia. A su vez posee algunas locaciones con per-cápitas elevados (como San Juan con 494 y Venado Tuerto con 483) pero que a su vez aportan muy poco al volumen total.
2. En este segmento de la población se necesita familiarizar al cliente con el producto porque hay poca frecuencia de consumo. Hacer énfasis en



productos enfocados a los niveles socioeconómicos de menores ingresos dado el bajo per-cápita que posee. Enfocarse en la rotación.

2. Segmento 2: Alto per-cápita + Baja frecuencia de consumo

3. El segmento 2 realiza un aporte al volumen similar al anterior, sus per-cápitas son más altos aunque crece a una tasa menor en promedio. Sin embargo, posee a Rosario, una de las locaciones que mayor aporte hace al volumen y que tiene alto per-cápita.
4. Se tiene que elevar la tasa de frecuencia de consumo, y aprovechar el alto per-cápita para ofrecer los productos de mayor margen (por ejemplo segmento de productos Lights).

3. Segmento 3: Alto per-cápita + Alta frecuencia de consumo

5. Es el segmento que mayor aporte realiza al total Edasa (53,67%), crece a una tasa elevada también (15,86%) y posee los per-cápitas más elevados del mercado. Dentro de este segmento se ubican Córdoba y Mendoza, con aportes al volumen de 30,06% y 10,20% respectivamente. A la vez Córdoba posee una tasa de crecimiento del 18% y el per-cápita más elevado.
6. Es el segmento con mayor aporte tanto al volumen como a la facturación. Enfocarse en aumentar la frecuencia de consumo de productos de alto margen enfocados a segmentos de alto nivel socioeconómico. Se pueden enfocar a este segmento los productos como aguas saborizadas y jugos, y empaques no retornables.

4. Segmento 4: Bajo per-cápita + Alta frecuencia de consumo

7. Este segmento aporta al volumen total Edasa un 7,17%. Presenta una tasa elevada de crecimiento promedio, poseyendo a Santa Fe, la locación que mayor tasa de crecimiento tiene (57%) dentro del total Edasa. Santa Fe aporta al volumen un 6,09% del volumen total de la franquicia aunque posee un per-cápita muy bajo (294 de industria y 114 de consumo).
8. Enfocarse en la rotación, productos enfocados a segmentos de nivel socioeconómico bajo.

En la página siguiente se expone un cuadro con información por región, de la cual se torna necesario realizar ciertos comentarios:



- ✓ El mayor aporte al volumen lo realiza la región Centro (44,55%) siguiéndola la región Litoral (36,53%). El mayor promedio de crecimiento se encuentra en la región Cuyo, sin embargo las locaciones que crecen en mayor magnitud aportan muy poco al volumen (San Rafael aporta un 1,13% del volumen, Valle de Uco aporta un 0,45% y Zona Este aporta un 1,01% al total Edasa) y sus per-cápitas son bajos. Por el contrario, la región Centro crece en promedio un 12%, sin embargo aporta el 44,55% de la facturación de la franquicia. La región Centro posee a Córdoba, locación que crece un 18% y aporta un 30,06% del volumen total. Por otro lado, Litoral aporta un 36,53% del volumen y crece en promedio 21,22%, además de poseer casi igual per-cápita que región Centro.
- ✓ En conclusión la región más rentable es Centro, siguiéndola Litoral, cuyas locaciones habría que tenerlas en la mira para futuras expansiones, dada la tasa de crecimiento que presenta dicha zona y los per-cápitas altos que la caracterizan.



99. Estudio de locaciones de territorio Edasa (Fuente: Elaboración propia)

Locación	Región	Segmento	%Población	Población (hab.)	Volumen (UC)	%Volumen	Precio	Facturación	%Facturación	Cons P-C	Crecimiento %	Per-Cápita Industria
Concepción del Uruguay	Litoral	1	1,75%	174.282,50	1.801.402,06	1,57%	6,77	12.195.491,91	1,60%	180	16,00%	390
Concordia	Litoral	1	2,69%	267.897,10	2.375.096,98	2,07%	6,77	16.079.406,54	2,12%	153	3,00%	376
Guaalequaychú	Litoral	1	1,58%	157.352,20	1.503.080,70	1,31%	6,77	10.175.856,31	1,34%	166	8,00%	400
Paraná	Litoral	1	5,85%	582.601,50	4.084.707,84	3,56%	6,77	27.653.472,11	3,64%	122	25,00%	302
Venado Tuerto	Litoral	1	3,24%	322.671,60	3.315.956,65	2,89%	6,77	22.449.026,52	2,95%	181	33,00%	483
Rosario	Litoral	2	12,59%	1.253.838,10	14.824.276,79	12,92%	6,77	100.360.353,84	13,20%	208	5,00%	467
Interior Rosario	Litoral	3	3,41%	339.601,90	3.901.125,47	3,40%	6,77	26.410.619,43	3,47%	202	20,00%	434
San Nicolás	Litoral	3	2,29%	228.061,10	3.120.900,38	2,72%	6,77	21.128.495,55	2,78%	238	24,00%	535
Santa Fe	Litoral	4	10,87%	1.082.543,30	6.987.604,15	6,09%	6,77	47.306.080,10	6,22%	114	57,00%	294
TOTAL			44,27%	4.408.849,30	41.914.151,00	36,53%		283.758.802,30	37,33%	1.564,00		3.681,00
San Juan	Cuyo	1	6,35%	632.396,50	6.356.539,74	5,54%	6,27	39.855.504,15	5,24%	174	3,00%	494
San Rafael	Cuyo	1	2,47%	245.987,30	1.296.550,52	1,13%	6,27	8.129.371,78	1,07%	94	64,00%	252
Valle de Uco	Cuyo	1	1,01%	100.585,90	516.325,43	0,45%	6,27	3.237.360,45	0,43%	89	73,00%	197
Zona Este - San Martín	Cuyo	1	2,27%	226.069,30	1.158.863,74	1,01%	6,27	7.266.075,67	0,96%	89	72,00%	238
Mendoza	Cuyo	3	10,44%	1.039.719,60	12.368.862,52	10,78%	6,27	77.552.768,00	10,20%	207	6,00%	528
TOTAL			22,54%	2.244.758,60	21.697.141,95	18,91%		136.041.080,04	17,89%	653,00		1.709,00
Río Cuarto	Centro	2	2,59%	257.938,10	3.465.117,33	3,02%	6,66	23.077.681,41	3,04%	231	5,00%	389
Villa Allende	Centro	2	1,05%	104.569,50	1.789.928,16	1,56%	6,66	11.920.921,52	1,57%	295		
Villa Carlos Paz	Centro	2	1,52%	151.376,80	2.432.466,47	2,12%	6,66	16.200.226,69	2,13%	279	6,00%	631
Córdoba	Centro	3	21,01%	2.092.385,90	34.490.538,71	30,06%	6,66	229.706.987,83	30,22%	284	18,00%	595
San Francisco	Centro	3	1,50%	149.385,00	1.950.562,73	1,70%	6,66	12.990.747,81	1,71%	229	5,00%	584
San Luis	Centro	3	2,33%	232.044,70	2.902.896,31	2,53%	6,66	19.333.289,40	2,54%	219	25,00%	473
Villa María	Centro	3	2,06%	205.155,40	2.845.526,81	2,48%	6,66	18.951.208,58	2,49%	242	13,00%	526
Villa Mercedes	Centro	4	1,14%	113.532,60	1.239.181,03	1,08%	6,66	8.252.945,67	1,09%	196	12,00%	534
TOTAL			33,20%	3.306.388,00	51.116.217,55	44,55%		340.434.008,91	44,78%	1.975,00		3.732,00
TOTAL EDASA			100,00%	9.959.000,00	114.738.984	100%		760.233.891,26	100,00%	4.192,00		9.122,00



II. COMERCIALIZACIÓN

En este apartado se profundizarán aspectos referentes al marketing estratégico, abarcando la estrategia de cobertura, el atractivo del sector y estrategia de posicionamiento de la compañía. A su vez se analizarán aspectos del marketing operacional, como son precio, producto, promoción y plaza.

a. Marketing Estratégico

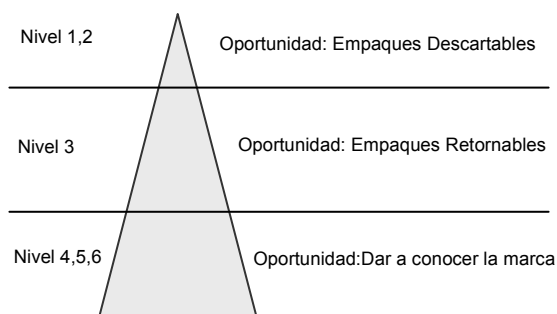
Estrategia de Cobertura

Edasa posee una estructura de cobertura completa, ya que ofrece un surtido completo de productos y empaques para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores. En cuanto a los productos, se puede realizar una apertura por marca y por empaque. Cuatro son las marcas que produce y comercializa Edasa: Mercurio, Júpiter, Saturno y Plutón; y cuatro empaques: Ref Pet, Pet, Consumo Personal y Resto.

Atractivo del sector

Luego de identificar los segmentos de consumidores a los que se enfocan los diferentes productos de Edasa, se torna necesario evaluar el atractivo y oportunidades que presentan dichos segmentos. A los efectos de determinar el atractivo del sector y las estrategias acordes a cada segmento, es que se utilizará la pirámide de nivel Socioeconómica, dividiendo a la población en tres estratos:

100. Atractivo del sector por nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración propia



Estrategia de posicionamiento

Los productos de la marca Coca-Cola son líderes del mercado y se posicionan con una estrategia de diferenciación, orientada a lograr un desempeño superior en cuanto a calidad, servicio al cliente, disponibilidad, y otros atributos altamente valorados por los consumidores.

b. Marketing Operacional

Producto

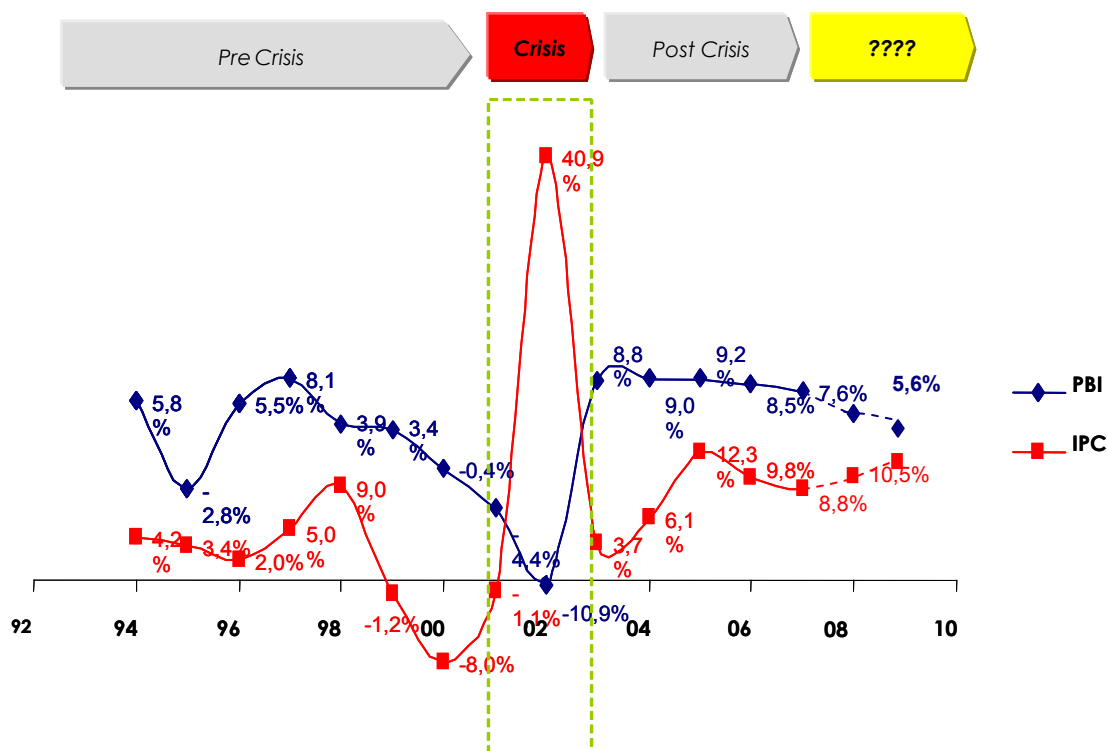
Edasa tiene una extensa línea de productos compuesta por Mercurio, Jupiter Saturno y Plutón, los cuales se pueden encontrar en cuatro empaques diferentes que son Ref Pet, Pet, Consumo Personal y Resto. A continuación se analizarán diversos aspectos importantes respecto a los productos y que afectarán futuras decisiones de inversión.

En cuanto a empaques cabe destacar que, al ser el consumidor sensible al precio, la venta en envases retornables sigue siendo importante, constituyéndose en una fuerte barrera a la entrada para las segundas marcas. El formato retornable fue desarrollado durante el año 2002, debido a la necesidad de Edasa de entregar a sus clientes un producto a menor precio, fidelizar al consumidor y contener la competencia de marcas de bajo precio.

Los envases PET corresponden a un tipo particular de plástico que presenta importantes ventajas respecto de los envases de vidrio en términos de peso, resistencia, transparencia y facilidad de reciclaje. En los países en que se ha introducido este tipo de envases, éstos han prácticamente desplazado a los envases de vidrio.

En el siguiente gráfico se aprecian los cambios en la economía del país, mediante el análisis de las variaciones porcentuales del PIB y la inflación. Se observa que la inflación aumentó y el PIB disminuyó notablemente durante la crisis del año 2002, recuperándose en los años subsiguientes. Sin embargo si se analizan las proyecciones para los años que vienen se aprecia nuevamente que el PIB comienza a caer y la inflación a aumentar, lo que podría llevar a concluir que posiblemente se entre en una recesión y tal vez en una nueva crisis.

101. Comportamiento PIB e Inflación período 1992 – 2010

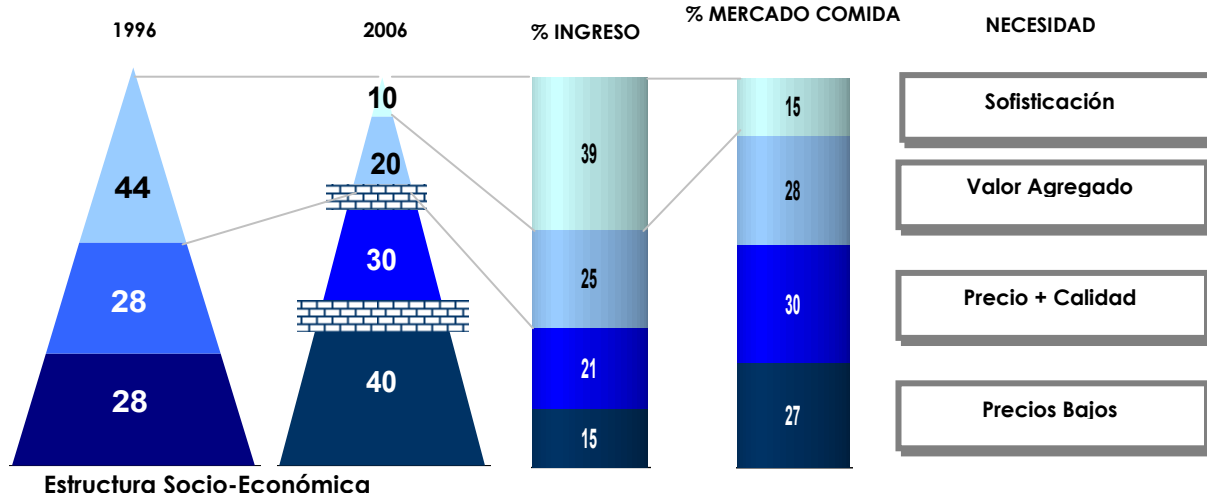


Variaciones porcentuales versus año anterior
Años 2008 y 2009 son proyecciones brindadas por el Estudio Broda

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar este hecho ya que con la crisis del año 2002 cambió el comportamiento del consumidor, generando modificaciones en la dinámica de mercado como se ve en el gráfico que sigue. Con las crisis la clase alta y media disminuyen notablemente, y gran parte de la población (40%) pasa a ser clase baja muy empobrecida. Es así como cada nivel socioeconómico busca satisfacer diferentes necesidades; mientras el nivel más alto busca sofisticación, la clase media alta busca valor agregado y la clase media baja y la más empobrecida buscan precio + calidad y precios bajos respectivamente. Con estos cambios, el 10% de la población con mayores ingresos se lleva el 39% de los mismos, mientras que el 40% más empobrecido solamente el 15%. En cuanto al mercado de comida, la nueva clase media más empobrecida que antes de la crisis (30% de la población) y la más baja (40%) se llevan el 57% del consumo.

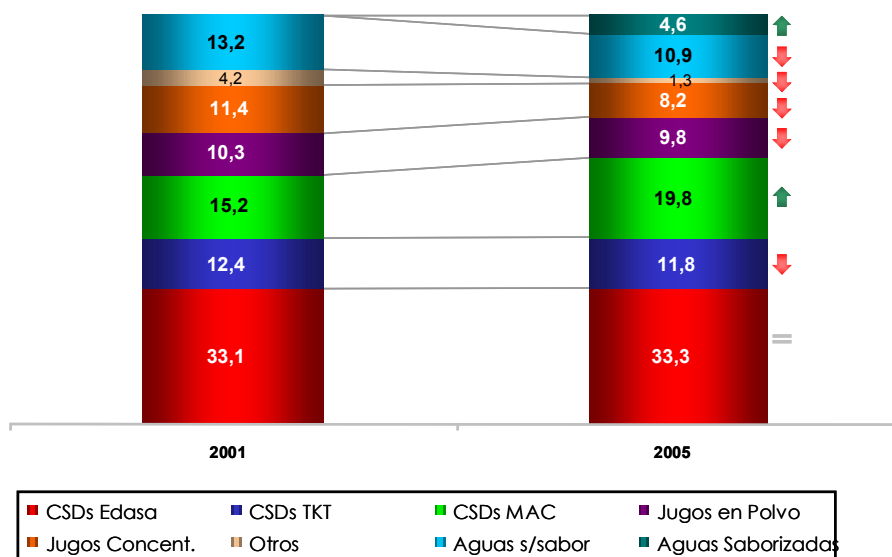
102. Cambios en el comportamiento de consumo de sociedad argentina



Fuente: ACNielsen

Los cambios en las preferencias de los consumidores afectan la evolución de categorías de NAB's como se observa en el gráfico posterior. Se observa que la categoría CSD's gana participación, sobretudo MAC que son las compuestas por marcas con poca participación relativa. La causa de esto es que las MAC están enfocadas al segmento de la población muy empobrecido que busca precios bajos.

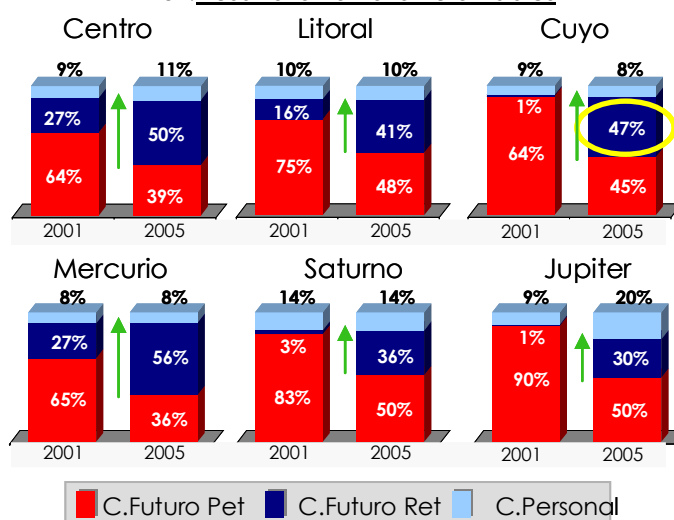
103. Cambios en las preferencias de los consumidores generan cambios en categorías



Fuente: ACNielsen

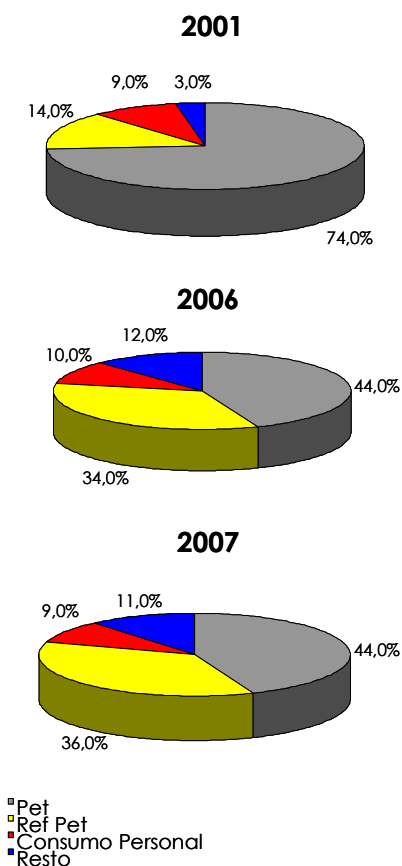
Ante esta situación Edasa desarrolló el empaque retornable (Ref PET) con el cual ganó participación en los segmentos de menor ingreso. Este empaque tuvo un desarrollo notable post-crisis, sobretudo en la región de Cuyo (donde casi no había retornable) y principalmente en la marca Mercurio.

104. Desarrollo Portfolio Retornables



Fuente: Elaboración propia

105. Evolución de empaques Edasa



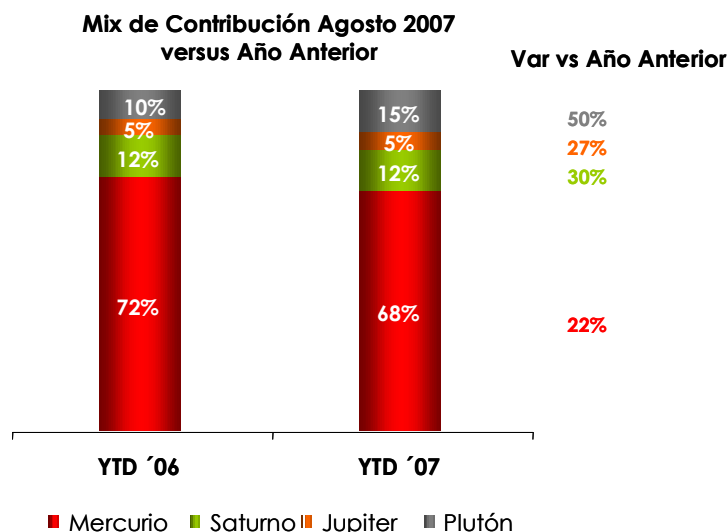
Fuente: Elaboración Propia

En esta serie de gráficos se explica la evolución en volumen (la facturación se comporta de modo similar) de los diferentes empaques a lo largo de los años.

Se ve como el empaque Pet pierde participación después de la crisis, ya que aumenta el volumen de Ref Pet. Esto es de suma importancia ya que según los pronósticos macroeconómicos Argentina podría atravesar un período de recesión o crisis, lo cual cambiaría la dinámica de mercado nuevamente, aumentando el consumo de Ref Pet. Tal observación se hace imprescindible a la hora de tomar decisiones de expansión, ya que determinará la capacidad productiva y la configuración de las líneas de producción.

A continuación se muestra un gráfico con las contribuciones que hace cada una de las marcas al total Edasa, y se aprecia que la mayor contribución es de Mercurio, aunque ha perdido participación a costa de Plutón que ha aumentado su contribución en un 50% respecto al año anterior.

106. Mix de Contribución Agosto 2007



Fuente: Elaboración propia

A continuación se mencionará la situación de empaques y contribución marginal correspondientes a lo que va acumulado del año 2007 en el mes de Agosto.

107. Contribución marginal de empaques Edasa

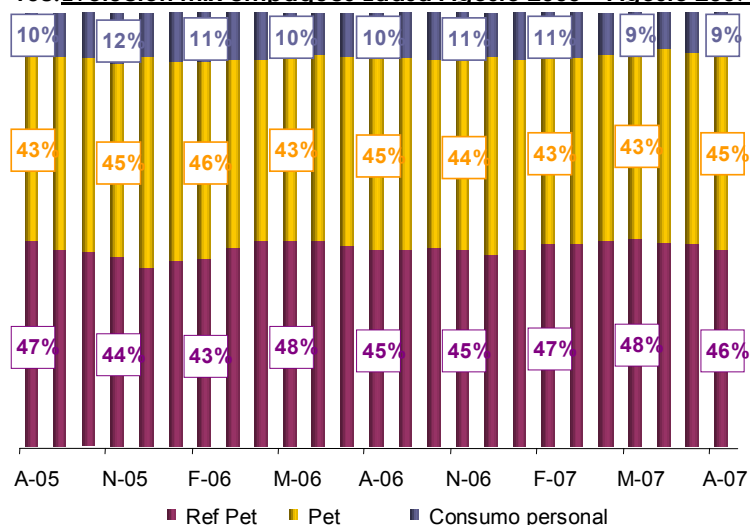
Empaques	Var.% Agosto AA	Participación en el mix
Ref-Pet	14,00%	35,00%
Pet	5,00%	44,00%
Consumo Personal	-2,00%	10,00%
Resto	14,00%	11,00%
TOTAL	6,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el Ref-Pet y Resto son los que mayor crecimiento presentaron, sin embargo se detendrá a estudiar el comportamiento del primero, dado que su aporte al mix es de un 35% mientras que Resto sólo contribuye con un 11%. Este crecimiento de Ref-Pet se debe a que el empaque creció en las tres regiones: en Centro un 9% (su aporte al crecimiento total Edasa es de 31%), en Litoral un 10% (su aporte al crecimiento total Edasa es de 23%) y en Cuyo un 30% (cuyo aporte al crecimiento total Edasa es de 46%).

El siguiente gráfico muestra la evolución de los empaques desde Agosto 2005 hasta la fecha, donde se puede ver que el mix de empaques prácticamente no sufre modificaciones desde hace dos años; sin embargo, el Ref-Pet podría aumentar su participación a costa del Consumo Personal y el Pet, considerando que se espera una contracción en el consumo por la disminución en el salario real de los consumidores, lo que produciría dicho cambio en el mix.

108. Evolución mix empaques Edasa Agosto 2005 – Agosto 2007



Fuente: Edasa

La tabla posterior muestra la situación del mix de empaques en cuanto a cantidad, margen, ingresos y contribución.

109. Cantidad, margen, ingresos y contribución del mix de empaques Agosto 2007

Acumulado a Agosto 2007					
Empaque	Cantidad (UC)	Margen (ARG/UC)	Ingresos (ARG)	Contribución	Contribución Acumulada
Pet	30.788.239,00	2,57	215.658.382,00	48,45%	48,45%
Ref-Pet	24.961.281,00	1,56	124.447.274,00	27,96%	76,41%
Resto + Consumo Personal	15.406.624,00	1,44	105.023.923,00	23,59%	100,00%
TOTAL	71.156.144,00		445.129.579,00	100,00%	

Fuente: Elaboración propia



Se observa que el empaque Pet contribuye con el 48,45% de los ingresos y tiene un margen promedio de 2,57 pesos por unit case. Cabe destacar que el margen calculado resulta de un promedio de los diferentes sku's que conforman los diferentes empaques. Si se compara el volumen vendido de Pet y Ref Pet y los ingresos obtenidos respectivamente, con un 23,34% más que se vende de Pet, se obtiene un 73,29% más de ingresos, lo cual se explica porque el Pet deja mayor margen por unit case.

Si se espera una recesión o una crisis similar a la que ocurrió en el año 2002, seguramente aumentaría en consumo de Ref Pet (Retornable), el cual, si bien genera aproximadamente un 44% menos de margen, la rotación es muy alta, generando una oportunidad para la empresa.

Respecto a las marcas, se debe detener en el comportamiento de Mercurio, ya que si bien sólo creció un 3% conforma el 68% del mix. Este crecimiento se ve impulsado por Cuyo, que creció un 9% en dicha marca, mientras que Centro creció un 2% y Litoral en 1%.

110. Volumen por marca

Marcas	Var.% Agosto AA	Mix
Mercurio	3,00%	68,00%
Jupiter	1,00%	7,00%
Saturno	5,00%	13,00%
Plutón	45,83%	12,00%

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta que el mix va a variar del siguiente modo en los siguientes años:

111. Proyección mix de empaques 2007 - 2012

Empaque	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pet	45,00%	43,00%	41,00%	41,00%	41,00%	41,00%
Ref-Pet	46,00%	50,00%	53,00%	53,00%	53,00%	53,00%
Resto + Consumo Personal	9,00%	7,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al mix de sabores se proyecta que no variará por lo que se define que para el período 2007 – 2012 el mismo será:



112. Proyección mix de sabores 2007 - 2012

Sabor	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mercurio	68,00%	68,00%	68,00%	68,00%	68,00%	68,00%
Jupiter	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Saturno	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%
Plutón	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%

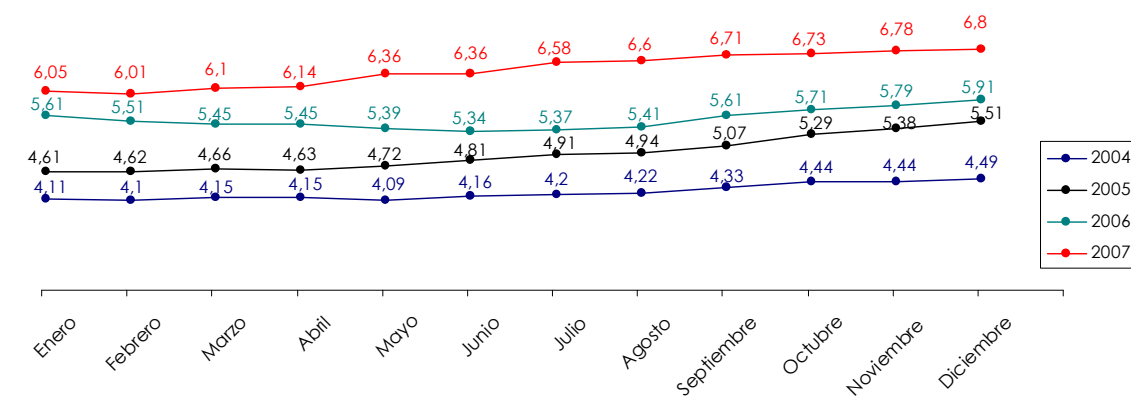
Fuente: Elaboración propia

Precio

Con el objetivo de fijar el precio para cada uno de los períodos a evaluar en el presente estudio, es que se analizará el comportamiento de los precios en el pasado y en el presente.

El gráfico y la tabla que se encuentran a continuación muestran la evolución del precio promedio de Edasa en los últimos 4 años, a la vez que se aprecia la variación porcentual en la inflación en los últimos meses. Se puede advertir que salvo algunos casos especiales, el aumento de precios está por debajo de la inflación.

113. Evolución de precios promedio de Edasa



Fuente: Elaboración propia



114. Variación porcentual de precios promedio de Edasa

Mes	2004	Var.% vs MA	2005	Var.% vs MA	2006	Var.% vs MA	2007	Var.% vs MA
Enero	4,11		4,61	2,67%	5,61	1,81%	6,05	2,37%
Febrero	4,1	-0,24%	4,62	0,22%	5,51	-1,78%	6,01	-0,66%
Marzo	4,15	1,22%	4,66	0,87%	5,45	-1,09%	6,1	1,50%
Abril	4,15	0,00%	4,63	-0,64%	5,45	0,00%	6,14	0,66%
Mayo	4,09	-1,45%	4,72	1,94%	5,39	-1,10%	6,36	3,58%
Junio	4,16	1,71%	4,81	1,91%	5,34	-0,93%	6,36	0,00%
Julio	4,2	0,96%	4,91	2,08%	5,37	0,56%	6,58	3,46%
Agosto	4,22	0,48%	4,94	0,61%	5,41	0,74%	6,6	0,30%
Septiembre	4,33	2,61%	5,07	2,63%	5,61	3,70%	6,71	1,67%
Octubre	4,44	2,54%	5,29	4,34%	5,71	1,78%	6,73	0,30%
Noviembre	4,44	0,00%	5,38	1,70%	5,79	1,40%	6,78	0,74%
Diciembre	4,49	1,13%	5,51	2,42%	5,91	2,07%	6,8	0,29%

Fuente: Elaboración propia

Dado el control de precios establecido por el gobierno en algunos canales de comercialización, Edasa se ha visto imposibilitada de ajustar los precios como quisiera. El próximo año, y considerando que se espera un alto índice de inflación, los precios de Edasa aumentarán un 20% aproximadamente (el precio promedio en 2007 es de \$6,46 y para 2008 se espera que sea \$9,6) para llegar en el año 2009 al precio internacional que es alrededor de \$10 pesos argentinos. Dicho precio se proyectará hasta el año 2012, a los fines de la proyección del presente trabajo; se tomará un solo precio promedio para todo el territorio de la franquicia Edasa, sin discriminar por regiones. En función a la proyección del volumen, que se expondrá en el apartado siguiente, las proyecciones de ingresos son:



115. Facturación total KO 2007 - 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total EDASA	731.972.493	1.117.987.750	1.205.287.160	1.247.472.210	1.291.133.740	1.336.323.420

Fuente: Elaboración personal

116. Facturación total KO 2007

	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Total EDASA	67.320.679	59.807.451	60.082.694	52.438.854	48.919.422	48.436.819	51.823.152	55.698.449	58.617.486	68.042.992	69.318.720	91.465.774	731.972.493

Fuente: Elaboración personal

117. Facturación total KO por región 2008

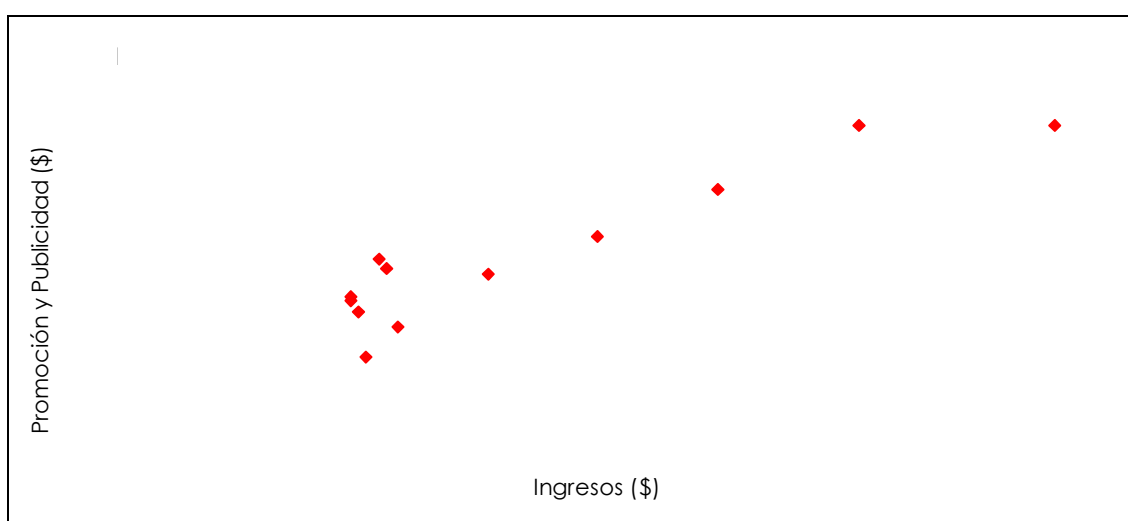
	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL
Total EDASA	109.493.468	97.921.018	96.920.280	84.038.815	75.686.653	74.939.984	77.498.453	83.041.325	85.970.164	99.497.329	100.615.276	132.364.986	1.117.987.750

Fuente: Elaboración personal

Promoción

El gráfico de esta sección muestra la relación que existe entre el nivel de facturación y el presupuesto destinado a publicidad. Se observa que es una relación lineal, por lo cual a los fines de asignar el presupuesto de Promoción para los períodos siguientes se recurrirá a Regresión Lineal.

118. Relación entre ingresos y presupuesto asignado a promoción y publicidad



Fuente: Elaboración propia

A su vez, se torna necesario conocer el porcentaje del presupuesto de Promoción para las diferentes locaciones, el cual se basará en el número de habitantes y el volumen de ventas de cada una de ellas, como se ve en la tabla siguiente. El porcentaje que Edasa asigna al presupuesto corresponde al 3,0976% de los ingresos mensuales.

Una vez determinado el presupuesto de Promoción para los períodos que se incluirán en la evaluación del proyecto, se asignará en función de la ponderación realizada para cada locación, la cual no se modificará en los mismos, considerando que los esfuerzos en esta materia no necesitan aumentarse dado que la marca está bien posicionada en las diferentes locaciones.



119. Presupuesto para Promoción asignado a cada locación

LOCACIÓN	HABITANTES	VOLUMEN Edasa	% PRESUPUESTO
Córdoba	21,01%	30,06%	21,20%
Villa Allende	1,05%	1,56%	1,00%
Villa Carlos Paz	1,52%	2,12%	1,50%
Río Cuarto	2,59%	3,02%	0,80%
Villa María	2,06%	2,48%	2,00%
San Francisco	1,50%	1,70%	1,50%
Rosario	12,59%	12,92%	20,90%
Interior Rosario	3,41%	3,40%	5,70%
San Nicolás	2,29%	2,72%	3,80%
Venado Tuerto	3,24%	2,89%	5,30%
Santa Fe	10,87%	6,09%	7,70%
Paraná	5,85%	3,56%	4,10%
Concordia	2,69%	2,07%	0,40%
Concepción del Uruguay	1,75%	1,57%	0,30%
Guaquaychú	1,58%	1,31%	0,20%
Mendoza	10,44%	10,78%	12,50%
Valle de Uco	1,01%	0,45%	1,20%
Zona Este - San Martín	2,27%	1,01%	2,70%
San Rafael	2,47%	1,13%	0,60%
San Juan	6,35%	5,54%	4,60%
San Luis	2,33%	2,53%	1,20%
Villa Mercedes	1,14%	1,08%	0,60%

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de regresión, se concluye que hay una fuerte asociación entre los ingresos y el presupuesto en publicidad, considerando que el coeficiente de correlación r es igual a $+0,92$ (muy próximo a cero). El error estándar es $S_{xy} = 1.649.630,47$ pesos. Por lo tanto el presupuesto anual a asignar para el período 2007 – 2012 (la apertura mensual del año 2008 se hará directamente en el flujo de efectivo), dado el nivel de ingresos a obtener es el siguiente:



120. Presupuesto anual de Promoción período 2007 – 2012

Locación	Región	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Concepción del Uruguay	Litoral	68.021	103.892	112.005	115.925	119.982	124.182
Concordia	Litoral	90.694	138.523	149.340	154.567	159.977	165.576
Guaaleguaychú	Litoral	45.347	69.262	74.670	77.283	79.988	82.788
Paraná	Litoral	929.617	1.419.862	1.530.734	1.584.310	1.639.761	1.697.152
Venado Tuerto	Litoral	1.201.700	1.835.432	1.978.754	2.048.010	2.119.690	2.193.880
Rosario	Litoral	4.738.778	7.237.835	7.803.010	8.076.115	8.358.779	8.651.336
Interior Rosario	Litoral	1.292.394	1.973.955	2.128.094	2.202.577	2.279.667	2.359.455
San Nicolás	Litoral	861.596	1.315.970	1.418.729	1.468.385	1.519.778	1.572.970
Santa Fe	Litoral	1.745.866	2.666.571	2.874.793	2.975.411	3.079.550	3.187.334
TOTAL		10.974.013	16.761.302	18.070.128	18.702.582	19.357.173	20.034.674
San Juan	Cuyo	1.042.985	1.593.016	1.717.409	1.777.518	1.839.731	1.904.122
San Rafael	Cuyo	136.041	207.785	224.010	231.850	239.965	248.364
Valle de Uco	Cuyo	272.083	415.569	448.020	463.700	479.930	496.727
Zona Este - San Martín	Cuyo	612.187	935.031	1.008.044	1.043.326	1.079.842	1.117.637
Mendoza	Cuyo	2.834.197	4.328.849	4.666.872	4.830.212	4.999.270	5.174.244
TOTAL		4.897.493	7.480.250	8.064.355	8.346.607	8.638.738	8.941.094
Río Cuarto	Centro	5.855.780	277.046	298.680	309.134	319.953	331.152
Villa Allende	Centro	7.319.725	346.308	373.350	386.417	399.942	413.940
Villa Carlos Paz	Centro	10.979.587	519.462	560.025	579.625	599.912	620.909
Córdoba	Centro	155.178.169	7.341.727	7.915.015	8.192.040	8.478.762	8.775.518
San Francisco	Centro	10.979.587	519.462	560.025	579.625	599.912	620.909
San Luis	Centro	8.783.670	415.569	448.020	463.700	479.930	496.727



Villa María	Centro	14.639.450	692.616	746.700	772.834	799.883	827.879
Villa Mercedes	Centro	4.391.835	207.785	224.010	231.850	239.965	248.364
TOTAL		218.127.803	10.319.975	11.125.823	11.515.226	11.918.259	12.335.398

Fuente: Elaboración propia



Plaza

Respecto a los canales de distribución se analizará la evolución y proyecciones para Tradicional y Self Service, que son aquellos canales que se llevan la mayoría del volumen y facturación de la compañía. Antes de realizar el análisis se torna necesario definir³² qué se considera por canal Tradicional y Self Service:

1. **CANAL TRADICIONAL:** El consumidor es atendido por una persona que se encuentra detrás de un mostrador, y cumple con las siguientes características:

121. Características del canal Tradicional

Según la cantidad de productos trabajados	Alimentación	Cosmética	Limpieza
Puros	≥ 10	$= 0$	$= 0$
Mixtos	≥ 10	≥ 3	≥ 2

Fuente: Elaboración personal

2. **CANAL SELF SERVICE:** El consumidor puede tomar la mercadería de una góndola o estante y dirigirse a una caja registradora destinada al pago de aquella. Puede clasificarse en:
 - o Autoservicios: 1 a 3 check-outs.
 - o Supermercados: 4 ó más check-outs.

La tabla que se muestra a continuación ilustra que no se han generado cambios importantes en el mix de canales de la industria en el último tiempo, y al proyectar el futuro, tampoco se esperan grandes modificaciones, por lo que se estima que el mismo se mantendrá. Cabe destacar que las diferentes locaciones se comportan de manera similar al total Edasa por lo que no se profundizará en su estudio.

³² Definiciones extraídas de "Capacitación Metodología ACNielsen", Marzo 2005.



122. Evolución mix de canales de la industria período 2005 - 2007

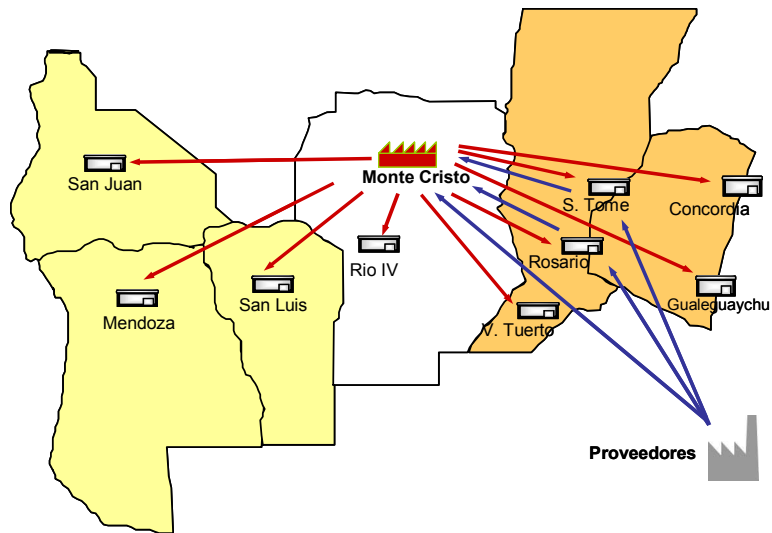
Año	Edasa				TKT				MAC			
	Tradicional		Self Service		Tradicional		Self Service		Tradicional		Self Service	
	Volumen	Facturación	Volumen	Facturación	Volumen	Facturación	Volumen	Facturación	Volumen	Facturación	Volumen	Facturación
2005	50,90%	61,90%	52,30%	62,50%	15,30%	18,70%	21,90%	24,20%	33,80%	19,40%	25,80%	13,20%
2006	49,50%	59,80%	53,30%	62,20%	17,30%	20,10%	23,20%	24,60%	33,20%	20,10%	23,50%	13,20%
2007	50,90%	60,60%	53,80%	62,10%	18,10%	20,00%	25,20%	25,30%	31,00%	19,50%	21,00%	12,60%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran las alternativas de red de distribución para cada uno de los proyectos en cuestión. Cabe aclarar que el tema de logística y distribución se desarrollará en el estudio de factibilidad técnica, en el apartado siguiente.

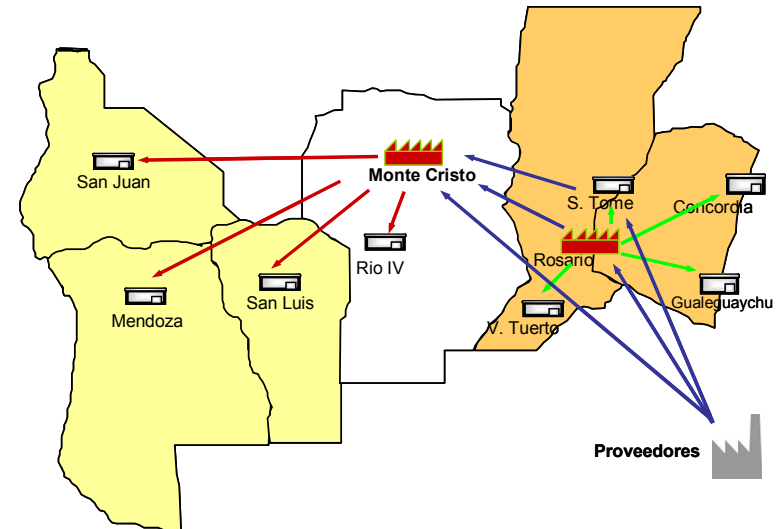


123. Red de distribución para expansión de planta industrial en Córdoba.



Fuente: Elaboración propia

Red de distribución para construcción de planta en región de Litoral.



Fuente: Elaboración propia



III. PRONÓSTICO DE DEMANDA

Para realizar el pronóstico de demanda se tendrá en cuenta el comportamiento de cinco variables macroeconómicas que inciden directamente sobre el crecimiento de la industria. Las mismas son: inversión, inflación, PIB, ingreso disponible y consumo doméstico.

A continuación se muestra la correlación existente entre estas variables:

125. Coeficiente de correlación

PIB	Consumo	0,613206458
Inflación	Consumo	0,509649227
PIB	Volumen	0,807528956
Inflación	PIB	0,970595299
Precio	Consumo	0,995871429

Fuente: elaboración propia

1. Inversión

La inversión viene disminuyendo notablemente; declinando su participación en el crecimiento del PIB. Según el Estudio Broda, el segundo semestre 2006 creció un 18,2%, el primer semestre 2007 creció 13,1% y el segundo semestre del presente se estima cerrará en 13% o menos. El Estudio Broda estima que en 2007 la inversión creció un 12,7% anualizado y el presente año cerrará en 9%. Esta caída en los niveles de inversión se debe a diferentes factores, entre los cuales se encuentra:

- i. Incertidumbre respecto a la inflación y ocultamiento de información por parte del INDEC.
- ii. Controles de precios que disminuyen la oferta, generándose exceso de demanda que desemboca en alta inflación.
- iii. Crisis energética estructural, producto del agotamiento del sistema que condiciona nuevas inversiones.

2. Inflación

El aumento sostenido en el nivel de precios es producido por un exceso de demanda producido por controles de precios que impidan el acomodo de precios, desincentivando a las empresas a ofrecer sus productos. Estudios privados estiman que



la inflación en 2007 será cercana al 9%, y para el 2008 ya se pronostica un aumento de 20%.

3. PIB

El PIB de Argentina se desacelerará ya que la caída en la inversión no alcanza a ser compensada con el aumento de en el consumo, considerando que éste último ha comenzado a desacelerarse. Se estima que en el año 2007 cerrará en 7,6% y para el 2008 se proyecta en 4 – 4,5% anual.

El comportamiento del PIB tiene gran incidencia en el comportamiento del volumen de la industria (el coeficiente de correlación entre ambos es de 0,80752896), por lo cual la desaceleración del PIB explica en parte la contracción de la industria que se explicará más adelante.

4. Ingreso disponible

El ingreso disponible de las personas disminuirá dado el menor ritmo de crecimiento de la masa salarial y el menor impulso fiscal.

5. Consumo doméstico

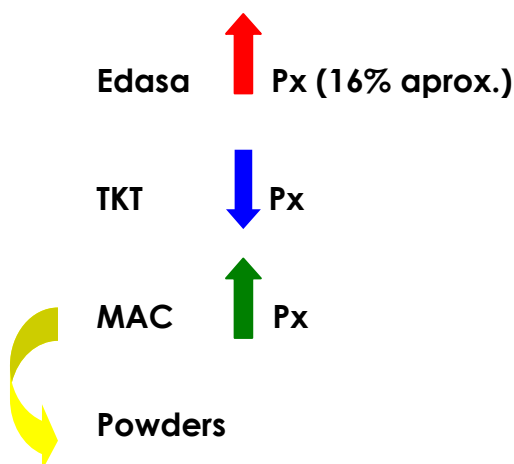
El consumo en el año 2007 se estima que aumentará un 7,9%, cayendo las proyecciones para el próximo año que se estima cerrará en 5,5%.

6. Perspectivas para la industria: VOLUMEN

La situación explicada en párrafos anteriores traerá como consecuencia una desaceleración en el consumo provocando a la vez, una disminución en el crecimiento de la industria, la cual de crecer un 10,96% en el año 2006 pasa a crecer un 5% en el presente año y se estima para el 2008 un incremento de 2,5%. Para los años subsiguientes (2009 a 2012) se espera un crecimiento de 3,5%.

Esta contracción en la industria se explica, como se puede apreciar en el gráfico siguiente, porque Al aumentar los precios el bloque MAC, parte del mercado se traslada a Powders, achicándose el tamaño de la industria.

126. El tamaño de la industria se reduce



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran las proyecciones de volumen de la industria de bebidas analcohólicas en el territorio de la franquicia abierto por regiones, y la participación de mercado que posee Edasa, también abierto por regiones; cabe destacar que el proyecto se evaluará a cinco años, con una apertura por meses solamente del año 2008; de 2090-2012 sólo se proyectará en forma anual. La información a continuación incluye año 2007 y 2008 abierto por mes (a partir de septiembre 2007 se realiza la proyección) y el resto en forma anual.

En cuanto al modo de proyectar la participación de cada región sobre el volumen total, se estudió el comportamiento de años anteriores (desde el año 2002) y se sacaron promedios, considerando que su actuación fue lo suficientemente estable como para que dicho método sea confiable. El historial del volumen se adjunta en el anexo.

Respecto al comportamiento de años anteriores se observa que no hay cambios notables respecto a la participación de cada región sobre el total Edasa; en promedio la región Centro constituye el 38,92%, Cuyo 23,61% y Litoral 37,47% del volumen total de la industria.



127. Proyección Volumen industria de bebidas anacohólicas período 2007 – 2012 (unit case)

VOLUMEN INDUSTRIA 2007-2012						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centro	89.405.773	91.784.975	94.985.715	98.310.215	101.751.072	105.312.360
%sobre total Edasa	38,86%	38,92%	38,92%	38,92%	38,92%	38,92%
Cuyo	59.637.552	55.674.246	57.624.734	59.641.600	61.729.056	63.889.573
%sobre total Edasa	25,92%	23,61%	23,61%	23,61%	23,61%	23,61%
Litoral	81.031.090	88.363.965	91.466.548	94.667.877	97.981.253	101.410.597
%sobre total Edasa	35,22%	37,47%	37,47%	37,47%	37,47%	37,47%
Total	230.070.798	235.822.568	244.076.358	252.619.031	261.460.697	270.611.821

Fuente: Elaboración propia

128. Proyección Share of Market de volumen de Edasa período 2007-2012

SOM KO POR REGION 2007-2012						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centro	53,48	52,50	52,50	52,50	52,50	52,50
Cuyo	45,71	48,86	48,86	48,86	48,86	48,86
Litoral	52,66	51,64	51,64	51,64	51,64	51,64

Fuente: Elaboración propia



129. Proyección Volumen Industria por región 2007 (unit case)

VOLUMEN INDUSTRIA POR REGION 2007													
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Centro	8.145.116	7.224.780	7.269.235	6.420.897	5.909.852	5.916.608	6.040.285	6.484.907	7.527.456	8.215.943	8.876.891	11.373.803	89.405.773
%sobre total Edasa	36,96%	36,54%	37,16%	38,17%	39,05%	39,58%	39,37%	39,92%	39,90%	39,90%	39,90%	39,90%	38,86%
Cuyo	6.373.397	5.620.951	5.805.173	4.529.249	3.858.990	3.869.983	3.833.479	3.915.326	4.565.525	4.983.103	5.383.979	6.898.397	59.637.552
%sobre total Edasa	28,92%	28,43%	29,67%	26,92%	25,50%	25,89%	24,99%	24,10%	24,20%	24,20%	24,20%	24,20%	25,92%
Litoral	7.521.114	6.925.300	6.488.853	5.871.641	5.364.169	5.162.879	5.468.029	5.843.442	6.772.824	7.392.290	7.986.977	10.233.572	81.031.090
%sobre total Edasa	34,13%	35,03%	33,17%	34,90%	35,45%	34,54%	35,64%	35,97%	35,90%	35,90%	35,90%	35,90%	35,22%
Total	22.039.626	19.771.032	19.563.261	16.821.787	15.133.010	14.949.469	15.341.793	16.243.675	18.865.805	20.591.336	22.247.846	28.505.772	230.070.798
%sobre total anual	9,58%	8,59%	8,50%	7,31%	6,58%	6,50%	6,67%	7,06%	8,20%	8,95%	9,67%	12,39%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

130. Proyección Volumen Industria por región 2008 (unit case)

VOLUMEN INDUSTRIA POR REGION 2008													
	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL
Centro	9.085.509	7.724.476	7.742.565	6.576.363	6.165.065	5.982.246	6.573.551	6.870.901	7.336.302	8.182.659	8.680.749	10.864.590	91.784.975
%sobre total Edasa	39,63%	38,43%	37,85%	39,46%	40,08%	40,04%	39,49%	39,11%	39,34%	38,91%	38,53%	37,56%	38,92%
Cuyo	5.428.326	4.893.326	5.074.867	3.891.065	3.420.873	3.348.680	3.798.235	3.976.382	4.232.868	4.951.169	5.438.489	7.219.965	55.674.246
%sobre total Edasa	23,67%	24,34%	24,81%	23,35%	22,24%	22,41%	22,82%	22,63%	22,70%	23,54%	24,14%	24,96%	23,61%
Litoral	8.414.693	7.483.248	7.637.923	6.198.023	5.796.203	5.610.807	6.272.717	6.720.728	7.081.282	7.897.178	8.412.320	10.838.843	88.363.965
%sobre total Edasa	36,70%	37,23%	37,34%	37,19%	37,68%	37,55%	37,69%	38,26%	37,97%	37,55%	37,34%	37,47%	37,47%
Total	22.928.528	20.101.050	20.455.355	16.665.450	15.382.141	14.941.733	16.644.503	17.568.012	18.650.451	21.031.006	22.531.558	28.923.399	235.822.568
%sobre total anual	9,72%	8,52%	8,67%	7,07%	6,52%	6,34%	7,06%	7,45%	7,91%	8,92%	9,55%	12,26%	100,00%

Fuente: Elaboración propia



131. Proyección Share of Market Edasa abierto por región año 2007

SOM KO POR REGION 2007													
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Promedio Anual
Centro	54,08	53,39	54,02	54,22	53,93	53,68	53,95	54,25	53,57	53,08	51,90	51,73	53,48
Cuyo	43,41	43,68	43,13	43,31	43,39	43,79	44,85	45,83	50,23	49,90	48,78	48,19	45,71
Litoral	52,6	52,55	52,69	52,75	52,76	53,18	53	53,5	53,17	52,28	51,81	51,63	52,66

Fuente: elaboración propia

132. Proyección Share of Market Edasa abierto por región año 2008

SOM KO POR REGION 2008													
	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Promedio Anual
Centro	51,99	51,37	51,62	51,46	52,09	53,08	53,96	54,11	53,57	53,08	51,90	51,73	52,50
Cuyo	49,27	48,39	47,87	47,72	47,93	48,61	49,45	49,98	50,23	49,90	48,78	48,19	48,86
Litoral	51,93	50,88	50,80	50,57	50,97	51,13	51,57	52,97	53,17	52,28	51,81	51,63	51,64

Fuente: elaboración propia

A partir de los pronósticos realizados, la proyección de la demanda de Edasa para el período en cuestión es la siguiente:



133. Proyección Volumen Edasa por región período 2007 – 2012

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2007 - 2012						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centro	46.537.364	48.549.200	50.248.422	52.007.116	53.827.366	55.711.323
Cuyo	25.609.076	24.757.879	25.624.405	26.521.259	27.449.503	28.410.236
Litoral	41.466.115	43.145.787	44.655.889	46.218.845	47.836.505	49.510.783
Total EDASA	113.612.552	116.452.866	120.528.716	124.747.221	129.113.374	133.632.342
Crecimiento %	4,35%	2,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

Fuente: Elaboración propia

134. Proyección Volumen total de Edasa apertura por región 2007 (unit case)

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2007													
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Centro	4.404.774	3.857.324	3.926.924	3.481.596	3.187.030	3.175.861	3.258.615	3.518.198	3.641.972	4.215.026	4.262.386	5.607.659	46.537.364
Cuyo	2.766.437	2.454.958	2.503.547	1.961.456	1.674.497	1.694.522	1.719.151	1.794.524	1.857.240	2.149.471	2.173.622	2.859.651	25.609.076
Litoral	3.956.175	3.639.041	3.419.151	3.097.478	2.830.206	2.745.469	2.898.094	3.126.437	3.236.629	3.745.903	3.787.992	4.983.540	41.466.115
Total EDASA	11.127.385	9.951.323	9.849.622	8.540.530	7.691.733	7.615.852	7.875.859	8.439.159	8.735.840	10.110.400	10.224.000	13.450.849	113.612.552

Fuente: Elaboración propia

135. Proyección Volumen total de Edasa apertura por región 2008 (unit case)

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2008													
	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL
Centro	4.754.982	4.252.424	4.208.965	3.649.561	3.286.851	3.254.425	3.365.532	3.606.243	3.733.433	4.320.879	4.369.428	5.748.225	48.549.200
Cuyo	2.424.824	2.168.543	2.146.380	1.861.110	1.676.144	1.659.608	1.716.268	1.839.019	1.903.881	2.203.451	2.228.209	2.931.333	24.757.879
Litoral	4.225.764	3.779.139	3.740.517	3.243.373	2.921.032	2.892.215	2.990.956	3.204.876	3.317.911	3.839.975	3.883.121	5.108.461	43.145.787
Total EDASA	11.405.570	10.200.106	10.095.863	8.754.043	7.884.026	7.806.248	8.072.755	8.650.138	8.955.225	10.364.305	10.480.758	13.788.019	116.452.866

Fuente: Elaboración propia



A continuación se muestra la proyección de volumen de Edasa, realizada para el período 2007 – 2012, abierta por región, sabor y empaque. La misma fue abierta en forma mensual para lo que resta del 2007 y para el año 2008.

136. Proyección empaques y sabores por región período 2007 – 2012

			2007	2008	2009	2010	2011	2012
Centro	Mercurio	Pet	14.240.433	14.195.786	13.902.007	14.388.577	14.892.178	15.413.404
		Ref-Pet	14.556.887	16.506.728	17.970.887	18.599.868	19.250.864	19.924.644
		Resto + CP	2.848.087	2.310.942	2.034.440	2.105.645	2.179.343	2.255.620
	Jupiter	Pet	1.465.927	1.461.331	1.431.089	1.481.177	1.533.018	1.586.674
		Ref-Pet	1.498.503	1.699.222	1.849.944	1.914.692	1.981.707	2.051.066
		Resto + CP	293.185	237.891	209.428	216.758	224.344	232.196
	Saturno	Pet	2.722.436	2.713.900	2.657.737	2.750.757	2.847.034	2.946.680
		Ref-Pet	2.782.934	3.155.698	3.435.611	3.555.857	3.680.312	3.809.123
		Resto + CP	544.487	441.798	388.937	402.550	416.639	431.221
	Plutón	Pet	2.513.018	2.505.139	2.453.295	2.539.161	2.628.031	2.720.012
		Ref-Pet	2.568.862	2.912.952	3.171.333	3.282.330	3.397.211	3.516.114
		Resto + CP	502.604	407.813	359.019	371.584	384.590	398.051
Cuyo	Mercurio	Pet	7.836.377	7.239.204	7.849.635	8.124.373	8.408.726	8.703.031
		Ref-Pet	8.010.519	8.417.679	10.147.090	10.502.238	10.869.816	11.250.260
		Resto + CP	1.567.275	1.178.475	1.148.727	1.188.933	1.230.545	1.273.614
	Jupiter	Pet	806.686	745.212	808.051	836.332	865.604	895.900
		Ref-Pet	824.612	866.526	1.044.553	1.081.113	1.118.952	1.158.115
		Resto + CP	161.337	121.314	118.251	122.390	126.674	131.107
	Saturno	Pet	1.498.131	1.431.547	1.364.964	1.364.964	1.364.964	1.364.964
		Ref-Pet	1.531.423	1.609.262	1.939.885	2.007.781	2.078.053	2.150.785
		Resto + CP	299.626	225.297	219.610	227.296	235.251	243.485
	Plutón	Pet	1.382.890	1.277.507	1.385.230	1.433.713	1.483.893	1.535.829
		Ref-Pet	1.413.621	1.485.473	1.790.663	1.853.336	1.918.203	1.985.340
		Resto + CP	276.578	207.966	202.717	209.812	217.155	224.755
Litoral	Mercurio	Pet	12.688.631	12.615.828	13.169.607	13.630.544	14.107.613	14.601.379
		Ref-Pet	12.970.601	14.669.568	17.024.127	17.619.971	18.236.670	18.874.954
		Resto + CP	2.537.726	2.053.739	1.927.260	1.994.714	2.064.529	2.136.787
	Jupiter	Pet	1.306.183	1.298.688	1.355.695	1.403.144	1.452.254	1.503.083
		Ref-Pet	1.335.209	1.510.103	1.752.484	1.813.821	1.877.304	1.943.010
		Resto + CP	261.237	211.414	198.394	205.338	212.525	219.963
	Saturno	Pet	2.425.768	2.411.849	2.517.719	2.605.839	2.697.044	2.791.440
		Ref-Pet	2.479.674	2.804.476	3.254.612	3.368.524	3.486.422	3.608.447
		Resto + CP	485.154	392.627	368.447	381.342	394.689	408.503
	Plutón	Pet	2.239.170	2.226.323	2.324.048	2.405.390	2.489.579	2.576.714
		Ref-Pet	2.288.930	2.588.747	3.004.258	3.109.407	3.218.236	3.330.874
		Resto + CP	447.834	362.425	340.105	352.008	364.329	377.080

Fuente: Elaboración propia



137. Proyección empaques y sabores abierto por región año 2008

Proyección empaques y sabores por región 2008															
			Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL
Centro	Mercurio	Pet	1.390.357	1.243.409	1.230.701	1.067.132	961.075	951.594	984.081	1.054.465	1.091.656	1.263.425	1.277.621	1.680.781	33.013.456
		Ref-Pet	1.616.694	1.445.824	1.431.048	1.240.851	1.117.529	1.106.504	1.144.281	1.226.122	1.269.367	1.469.099	1.485.606	1.954.397	
		Resto + CP	226.337	202.415	200.347	173.719	156.454	154.911	160.199	171.657	177.711	205.674	207.985	273.616	
	Total Mercurio		3.233.388	2.891.648	2.862.096	2.481.701	2.235.058	2.213.009	2.288.562	2.452.245	2.538.735	2.938.198	2.971.211	3.908.793	
	Júpiter	Pet	143.125	127.998	126.690	109.852	98.934	97.958	101.303	108.548	112.376	130.058	131.520	173.022	3.398.444
		Ref-Pet	166.424	148.835	147.314	127.735	115.040	113.905	117.794	126.218	130.670	151.231	152.930	201.188	
		Resto + CP	23.299	20.837	20.624	17.883	16.106	15.947	16.491	17.671	18.294	21.172	21.410	28.166	
	Total Júpiter		332.849	297.670	294.628	255.469	230.080	227.810	235.587	252.437	261.340	302.462	305.860	402.376	
	Saturno	Pet	265.803	237.711	235.281	204.010	183.735	181.922	188.133	201.589	208.699	241.537	244.251	321.326	6.311.396
		Ref-Pet	309.074	276.408	273.583	237.221	213.645	211.538	218.760	234.406	242.673	280.857	284.013	373.635	
		Resto + CP	43.270	38.697	38.302	33.211	29.910	29.615	30.626	32.817	33.974	39.320	39.762	52.309	
	Total Saturno		618.148	552.815	547.165	474.443	427.291	423.075	437.519	468.812	485.346	561.714	568.026	747.269	
	Plutón	Pet	245.357	219.425	217.183	188.317	169.601	167.928	173.661	186.082	192.645	222.957	225.462	296.608	5.825.904
		Ref-Pet	285.299	255.145	252.538	218.974	197.211	195.265	201.932	216.375	224.006	259.253	262.166	344.894	
		Resto + CP	39.942	35.720	35.355	30.656	27.610	27.337	28.270	30.292	31.361	36.295	36.703	48.285	
	Total Plutón		570.598	510.291	505.076	437.947	394.422	390.531	403.864	432.749	448.012	518.505	524.331	689.787	
	TOTAL CENTRO		4.754.982	4.252.424	4.208.965	3.649.561	3.286.851	3.254.425	3.365.532	3.606.243	3.733.433	4.320.879	4.369.428	5.748.225	48.550.947
Cuyo	Mercurio	Pet	709.019	634.082	627.602	544.188	490.105	485.269	501.837	537.729	556.695	644.289	651.528	857.122	16.835.358



Litoral		Ref-Pet	824.440	737.304	729.769	632.777	569.889	564.267	583.531	625.267	647.320	749.173	757.591	996.653	
		Resto + CP	115.422	103.223	102.168	88.589	79.784	78.997	81.694	87.537	90.625	104.884	106.063	139.531	
	Total Mercurio		1.648.880	1.474.609	1.459.539	1.265.555	1.139.778	1.128.534	1.167.062	1.250.533	1.294.639	1.498.347	1.515.182	1.993.306	
	Júpiter	Pet	72.987	65.273	64.606	56.019	50.452	49.954	51.660	55.354	57.307	66.324	67.069	88.233	1.733.052
		Ref-Pet	84.869	75.899	75.123	65.139	58.665	58.086	60.069	64.366	66.636	77.121	77.987	102.597	
		Resto + CP	11.882	10.626	10.517	9.119	8.213	8.132	8.410	9.011	9.329	10.797	10.918	14.364	
	Total Júpiter		169.738	151.798	150.247	130.278	117.330	116.173	120.139	128.731	133.272	154.242	155.975	205.193	
	Saturno	Pet	135.548	121.222	119.983	104.036	93.696	92.772	95.939	102.801	106.427	123.173	124.557	163.862	3.218.524
		Ref-Pet	157.614	140.955	139.515	120.972	108.949	107.875	111.557	119.536	123.752	143.224	144.834	190.537	
		Resto + CP	22.066	19.734	19.532	16.936	15.253	15.102	15.618	16.735	17.325	20.051	20.277	26.675	
	Total Saturno		315.227	281.911	279.029	241.944	217.899	215.749	223.115	239.073	247.505	286.449	289.667	381.073	
	Plutón	Pet	125.121	111.897	110.753	96.033	86.489	85.636	88.559	94.893	98.240	113.698	114.976	151.257	2.970.946
		Ref-Pet	145.489	130.113	128.783	111.667	100.569	99.577	102.976	110.341	114.233	132.207	133.693	175.880	
		Resto + CP	20.369	18.216	18.030	15.633	14.080	13.941	14.417	15.448	15.993	18.509	18.717	24.623	
	Total Plutón		290.979	260.225	257.566	223.333	201.137	199.153	205.952	220.682	228.466	264.414	267.385	351.760	
	TOTAL CUYO		2.424.824	2.168.543	2.146.380	1.861.110	1.676.144	1.659.608	1.716.268	1.839.019	1.903.881	2.203.451	2.228.209	2.931.333	24.758.770
Litoral	Mercurio	Pet	1.235.613	1.105.020	1.093.727	948.362	854.110	845.684	874.556	937.106	970.157	1.122.809	1.135.425	1.493.714	29.339.135
		Ref-Pet	1.436.760	1.284.907	1.271.776	1.102.747	993.151	983.353	1.016.925	1.089.658	1.128.090	1.305.592	1.320.261	1.736.877	
		Resto + CP	201.146	179.887	178.049	154.385	139.041	137.669	142.370	152.552	157.933	182.783	184.837	243.163	
	Total Mercurio		2.873.519	2.569.815	2.543.552	2.205.494	1.986.302	1.966.706	2.033.850	2.179.316	2.256.179	2.611.183	2.640.522	3.473.754	
	Júpiter	Pet	127.195	113.752	112.590	97.626	87.923	87.056	90.028	96.467	99.869	115.583	116.882	153.765	3.020.205
		Ref-Pet	147.902	132.270	130.918	113.518	102.236	101.228	104.683	112.171	116.127	134.399	135.909	178.796	



	Resto + CP	20.706	18.518	18.329	15.893	14.313	14.172	14.656	15.704	16.258	18.816	19.027	25.031	
Total Jupiter		295.803	264.540	261.836	227.036	204.472	202.455	209.367	224.341	232.254	268.798	271.818	357.592	
Saturno	Pet	236.220	211.254	209.095	181.305	163.286	161.675	167.194	179.153	185.471	214.655	217.066	285.563	5.608.952
	Ref-Pet	274.675	245.644	243.134	210.819	189.867	187.994	194.412	208.317	215.664	249.598	252.403	332.050	
	Resto + CP	38.454	34.390	34.039	29.515	26.581	26.319	27.218	29.164	30.193	34.944	35.336	46.487	
Total Saturno		549.349	491.288	486.267	421.638	379.734	375.988	388.824	416.634	431.328	499.197	504.806	664.100	
Plutón	Pet	218.049	195.004	193.011	167.358	150.725	149.238	154.333	165.372	171.204	198.143	200.369	263.597	5.177.494
	Ref-Pet	253.546	226.748	224.431	194.602	175.262	173.533	179.457	192.293	199.075	230.399	232.987	306.508	
	Resto + CP	35.496	31.745	31.420	27.244	24.537	24.295	25.124	26.921	27.870	32.256	32.618	42.911	
Total Plutón		507.092	453.497	448.862	389.205	350.524	347.066	358.915	384.585	398.149	460.797	465.974	613.015	
TOTAL LITORAL		4.225.764	3.779.139	3.740.517	3.243.373	2.921.032	2.892.215	2.990.956	3.204.876	3.317.911	3.839.975	3.883.121	5.108.461	43.147.340
Total		11.405.570	10.200.106	10.095.863	8.754.043	7.884.026	7.806.248	8.072.755	8.650.138	8.955.225	10.364.305	10.480.758	13.788.019	116.457.057

Fuente: Elaboración propia

F2) Factibilidad Técnica

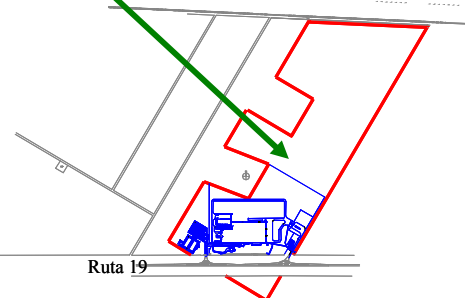
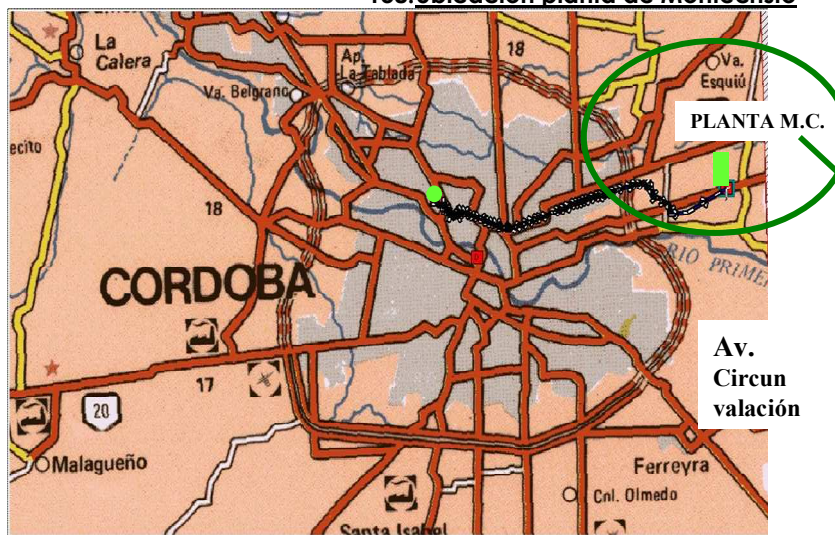
I. DECISIONES DE LOCALIZACIÓN

a. Macrolocalización

A. LOCALIDAD DE MONTECRISTO, CÓRDOBA: En caso de realizar la expansión en la ciudad de Córdoba, la misma se realizaría en la misma planta industrial de Montecristo (Ruta 19, km 3,7 Camino a Montecristo). Esto implica que no habría que realizar inversiones en terreno. La planta de Montecristo presenta las siguientes características:

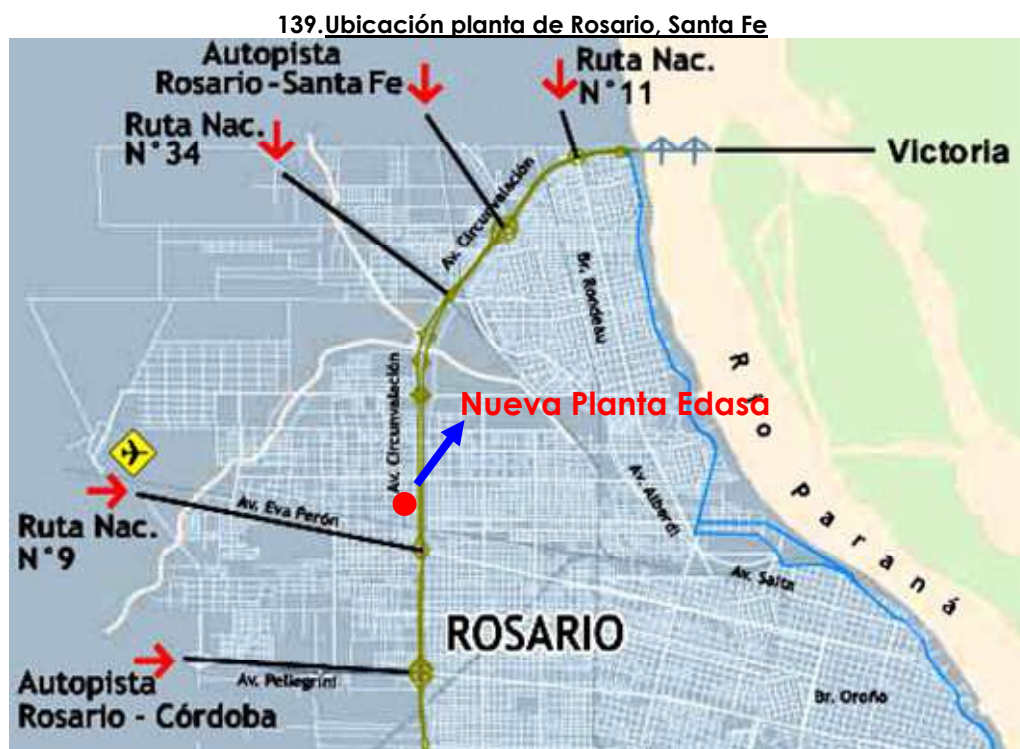
- i. 92 Hectáreas
- ii. 12 km. al Este de la Ciudad de Córdoba
- iii. Entre 2 rutas nacionales
- iv. Acceso de ferrocarril
- v. A 2 km. del río
- vi. Buena calidad y cantidad de agua subterránea

138. Ubicación planta de Montecristo



Fuente: Elaboración propia

- B. CIUDAD DE ROSARIO, SANTA FE:** La nueva planta estaría ubicada en la ciudad de Rosario, Santa Fe, en un terreno sobre Circunvalación, entre la ruta Nacional N° 9 y la N° 34. dicho terreno tendría un costo de 3 millones de dólares aproximadamente.



Fuente: <http://www.rosario.com.ar/index.html>

Diversos factores fueron relevantes a la hora de decidir localizar la nueva planta en la provincia de Santa Fe:

- i. Factores Comerciales:** Como se observó en el estudio comercial, la región de Litoral posee un gran potencial de crecimiento, considerando el ingreso per-cápita de la población, la permeabilidad al consumo de la misma, y la tasa de crecimiento del consumo de gaseosas. Esta proximidad al mercado es la principal razón por la que se ubicará la planta en dicha provincia. A su vez el fácil acceso a materias primas (muchos insumos antes de ser trasladados a la planta de Montecristo, son depositados en el depósito de Rosario) confirma la decisión.

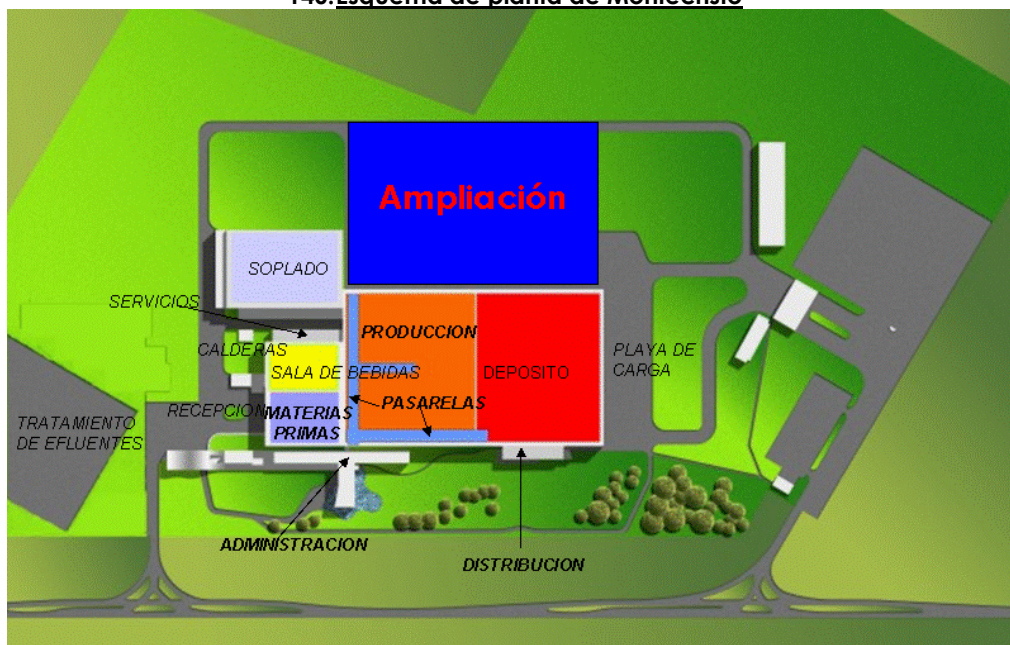


- ii. **Institucionales:** Santa Fe posee una ley de promoción industrial que presenta importantes beneficios a las empresas que se radiquen en la zona, como por ejemplo la exención del impuesto a los ingresos brutos.
- iii. **Operacionales:** Rosario es una zona con características industriales muy atractivas: es un gran polo industrial a nivel nacional, cuenta con una importante red de rutas y autopistas nacionales y provinciales que la conecta con el resto de las ciudades de la provincia y del país; se ubica sobre la margen derecha del Río Paraná; y los servicios de trenes de la ciudad comunican a la ciudad con las zonas más importantes del país.
- iv. **Laborales:** Rosario cuenta con mano de obra calificada al ser un polo industrial a nivel nacional; a su vez hay profesionales instruidos al contar con varias universidades en la zona. En cuanto a los gremios, el clima sindical es más liviano que en Córdoba.
- v. **Infraestructura:** El terreno elegido cuenta con accesos adecuados para los camiones, tiene disponibilidad de aguas subterráneas, aspecto indispensable a la hora de decidir la localización. A su vez hay acceso a la energía eléctrica, gas, entre otros.

b. Microlocalización

- A. LOCALIDAD DE MONTECRISTO, CÓRDOBA:** A continuación se muestra un esquema de la actual planta en Montecristo, donde se remarca en color azul el espacio donde se realizaría la expansión. Como se puede observar la ampliación es muy viable, ya que la ampliación se acoplaría a la disposición del actual lay out, diseñado para minimizar el flujo de materiales. A su vez el lay out de las líneas correspondiente a la expansión sería en espejo, lo que permite que el mismo operario pueda manejar dos líneas en forma simultánea, generando importantes ahorros en mano de obra.

140. Esquema de planta de Montecristo

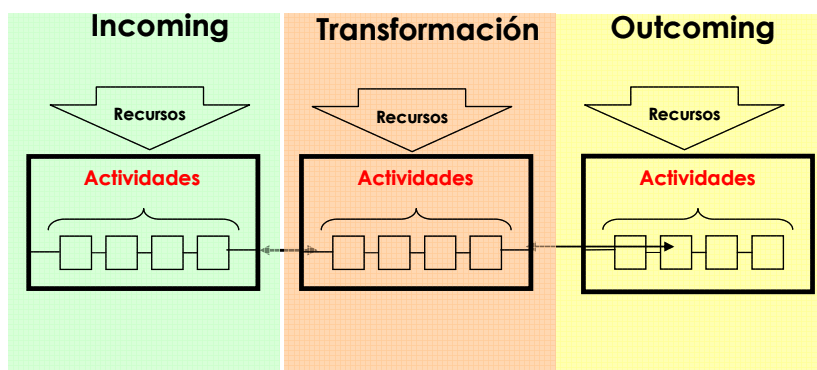


Fuente: Elaboración propia a partir de información y gráficos brindados por Edasa

B. CIUDAD DE ROSARIO, SANTA FE: En caso de construirse una planta en dicha localidad, la misma seguiría los lineamientos del centro industrial de Montecristo, es decir, en cuanto a la **recepción de materiales**, tendría un lay out diseñado para minimizar el flujo de materiales, y en cuanto al **proceso de transformación**, éste sería continuo, con lay out de las líneas mirror que genera ahorros en mano de obra, con sistemas de control centralizados mediante SAP, PM (Plant Maintenance) y Scada³³; y con diseño ecológico de los procesos de agua, ahorro de energía, efluentes, reciclado de residuos. Cabe destacar que el terreno es muy grande (97 hectáreas), por lo que en caso de futuras expansiones hay lugar. A continuación se presenta un esquema para graficar a grandes rasgos el lay out de la nueva planta.

³³ SAP, PM y Scada son soluciones de software empresarial, que integran todos los procesos centrales en una cadena logística optimizada, obteniendo una visibilidad total, de todas las operaciones de la compañía, mejorando la capacidad para controlar costos, proteger la calidad de los productos y proporcionar una excelente atención al cliente.

141. Proceso general y lay-out de la planta



Fuente: Elaboración propia con información de Edasa

II. DECISIONES DE CAPACIDAD, DOTACIÓN DE MANO DE OBRA E INVENTARIOS

Antes de analizar las decisiones de tamaño de las dos alternativas de expansión, se deben aclarar algunos aspectos respecto a la actual monoplantita de Edasa en Montecristo, Córdoba:

- A.** Volumen de la demanda: se estudia el volumen de diciembre, por ser el mes de mayor venta (se vende aproximadamente el 11,84% del volumen total del año).
- B.** Disponibilidad de inventarios: se determina el inventario disponible en los meses de octubre y noviembre que es aquél que se puede guardar para abastecer la demanda de diciembre. La política de inventarios establece una restricción y es que sólo se puede utilizar el 50% del inventario disponible, considerando que el otro 50% se deja para casos de emergencias como roturas, reposición, etc.
- C.** La eficiencia objetivo de la planta es de 70% promedio. En este punto se opera con cuatro turnos; el cuarto turno se paga más caro. La capacidad de las líneas de embotellado que actualmente posee la compañía, operando a cuatro turnos, son las que se detallan a continuación, junto a la cantidad de operarios necesarios por turno por línea de embotellado son los siguientes:



142. Capacidad de líneas de embotellado de Edasa

Línea	Capacidad (unit case / mes)	Dotación de operarios
Línea 1: Ref Pet	3.770.000	15 operarios
Línea 2: Consumo Personal + Resto	550.000	11 operarios
Línea 3: Consumo Personal + Resto	1.130.000	10 operarios
Línea 4: Ref Pet	1.674.000	17 operarios
Línea 5: Pet	610.000	8 operarios
Línea 6: Pet	3.906.000	12 operarios
Línea 7: Pet	2.200.000	
CAPACIDAD TOTAL	13.840.000 unit case al mes	73 operarios

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa

- D. Los días y horas trabajadas por turno, y la capacidad de producción (unit case / mes) se muestran en las tablas siguientes:

143. Dotación de horas y días trabajados de cada turno

Turno	Días trabajados	Horas por días	Semanas al mes
4°	7	12	2 semanas
3°	6	8	30 días / 7 días = 4,28
2°	6	8	4,28
1°	6	8	4,28

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa

144. Capacidad de producción en función del número de turnos

Turno	Capacidad
4	13.840.000
3	11.860.111
2	7.919.556
1	3.959.778

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa

145. Dotación de mano de obra por turno

Número de turnos	Nº operarios	Supervisor	Personal Mantenimiento	Total dotación
1	73	7	7	87
2	146	14	14	174
3	219	21	21	261
4	292	28	28	348

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa



- E. El costo de mano de obra es el siguiente; cabe aclarar que desvincular operarios es muy costoso para la empresa, y que no se puede contratar y despedir turnos cuando se crea conveniente. Sólo se puede acudir a horas extras (4º turno) que son muy caras, como se observa en el cuadro.

146. Costo de mano de obra mensual por tipo de trabajo

Tipo	Sueldo
Operario	\$ 6.400,00
Personal mantenimiento	\$ 7.680,00
Supervisor	\$ 6.500,00
Operario 4º turno	\$ 8.100,00
Personal mantenimiento 4º turno	\$ 9.680,00
Supervisor 4º turno	\$ 8.500,00

Fuente: Elaboración propia

- F. El costo total de mano de obra de Edasa en su planta de Montecristo por turnos utilizados se puede ver en la tabla siguiente. Cabe aclarar que a los sueldos expuestos en el cuadro anterior se debe sumar el costo empresa de las imposiciones sociales (lo que le cuesta a la compañía), que según personal de Recursos Humanos es igual a un 25% más del sueldo, determinándose el siguiente costo de mano de obra:

147. Costo de mano de obra por turno

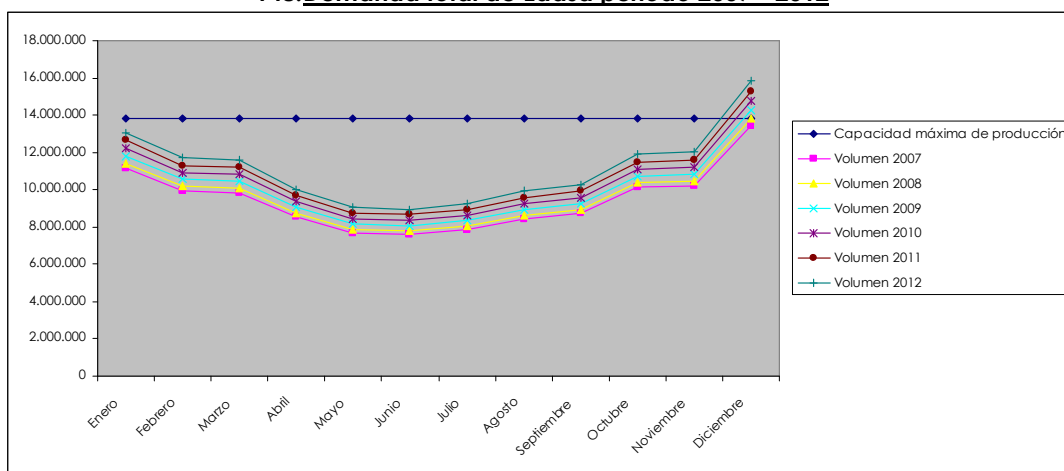
Nº de turnos	Costo mano de obra mensual	Costo mano de obra anual
1	\$ 708.075,00	\$ 8.496.900,00
2	\$ 1.416.150,00	\$ 16.993.800,00
3	\$ 2.124.225,00	\$ 25.490.700,00
4	\$ 3.022.425,00	\$ 36.269.100,00

Fuente: Elaboración propia

El problema a resolver es, como se puede ver en el gráfico siguiente, si con la producción de la planta y el inventario disponible se puede hacer frente a la demanda proyectada en los meses de diciembre (de mayor volumen), y cuál es el faltante/sobrante de cada año. El presente gráfico muestra la capacidad máxima de producción de la planta operando a cuatro turnos, y la demanda de cada uno de los años estudiados (se incluye 2007 para comprender mejor el problema); como se observa en diciembre el volumen demandado excede la capacidad instalada de la planta, por lo que se necesita determinar si dicho faltante de volumen se cubre con

inventarios, caso contrario, Edasa se verá obligada a invertir en nuevas líneas de embotellado.

148. Demanda total de Edasa período 2007 - 2012



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra una apertura mensual de cada uno de los años estudiados, para cada uno de los cuales se determina el volumen de demanda a cubrir (en unit case), la capacidad actual de la planta (4 turnos operando) y el inventario disponible (volumen producido menos volumen demandado).

Se observa que a partir del año 2009 la producción no cubre la demanda, sin embargo con el inventario acumulado se logra cubrir dicho faltante.



149. Demanda, capacidad, inventario mensual 2007 - 2012

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2007	Demanda	11.127.386	9.951.323	9.849.622	8.540.530	7.691.733	7.615.852	7.875.860	8.439.159	8.735.840	10.110.400	10.224.000	13.450.849	113.612.554
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	2.712.614	3.888.677	3.990.378	5.299.470	6.148.267	6.224.148	5.964.140	5.400.841	5.104.160	3.729.600	3.616.000	389.151	
2008	Demanda	11.405.570	10.200.106	10.095.863	8.754.043	7.884.026	7.806.248	8.072.755	8.650.138	8.955.225	10.364.305	10.480.758	13.788.019	116.457.057
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	2.434.430	3.639.894	3.744.137	5.085.957	5.955.974	6.033.752	5.767.245	5.189.862	4.884.775	3.475.695	3.359.242	51.981	
2009	Demanda	11.804.765	10.557.110	10.449.218	9.060.435	8.159.967	8.079.467	8.355.302	8.952.893	9.268.658	10.727.056	10.847.584	14.270.600	120.533.054
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	2.035.235	3.282.890	3.390.782	4.779.565	5.680.033	5.760.533	5.484.698	4.887.107	4.571.342	3.112.944	2.992.416	-430.600	
2010	Demanda	12.217.492	10.926.215	10.814.551	9.377.212	8.445.262	8.361.947	8.647.426	9.265.911	9.592.716	11.102.103	11.226.846	14.769.539	124.747.221
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	1.622.508	2.913.785	3.025.449	4.462.788	5.394.738	5.478.053	5.192.574	4.574.089	4.247.284	2.737.897	2.613.154	-929.539	
2011	Demanda	12.645.104	11.308.633	11.193.060	9.705.415	8.740.846	8.654.616	8.950.086	9.590.217	9.928.461	11.490.677	11.619.785	15.286.473	129.113.374
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	1.194.896	2.531.367	2.646.940	4.134.585	5.099.154	5.185.384	4.889.914	4.249.783	3.911.539	2.349.323	2.220.215	-1.446.473	
2012	Demanda	13.087.682	11.704.435	11.584.818	10.045.104	9.046.776	8.957.527	9.263.339	9.925.875	10.275.957	11.892.850	12.026.478	15.821.500	133.632.342
	Producción	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	13.840.000	
	Inventario	752.318	2.135.565	2.255.182	3.794.896	4.793.224	4.882.473	4.576.661	3.914.125	3.564.043	1.947.150	1.813.522	-1.981.500	

Fuente: Elaboración propia

Los datos de la tabla anterior permiten determinar el inventario acumulado en octubre y noviembre, el inventario disponible de dichos meses (considerando la restricción que sólo se puede usar el 50% del mismo), si dicho inventario cubre los faltantes de demanda que la producción no puede cubrir y la cantidad de volumen disponible luego de abastecer la demanda. Toda esta información se puede ver en la tabla a continuación:

150. Situación inventarios proyectados de Edasa (4 turnos) período 2007 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007	Cubre el faltante
2007	7.345.600	3.672.800	4.061.951	Sí
2008	6.834.937	3.417.469	3.469.449	Sí
2009	6.105.360	3.052.680	2.622.080	Sí
2010	5.351.051	2.675.526	1.745.986	Sí
2011	4.569.538	2.284.769	838.296	Sí
2012	3.760.672	1.880.336	-101.164	No

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, con la planta operando a cuatro turnos recién en el año 2012 se necesita invertir en nuevas líneas de producción para cubrir el faltante de producción. Dicha inversión es en una línea Ref Pet, familia de empaques que mayor crecimiento muestra. Esto implica una inversión de \$6.000.000 USD.

Se debe advertir que en el año 2012 se suma al costo de mano de obra, un turno de la nueva línea de Ref Pet, es decir, 15 operarios, 1 supervisor y un encargado de mantenimiento:

151. Costos extra por aumento de capacidad (1 turno de nueva línea Ref Pet)

1 Línea extra Ref Pet 2012	
15 Op	\$ 96.000,00
1 Sup	\$ 6.500,00
1 Mant	\$ 7.680,00
TOTAL MENSUAL	\$ 137.725,00
TOTAL ANUAL	\$ 1.652.700,00

Fuente: Elaboración propia

Así, en caso de seguir operando con una monoplanta, el costo de mano de obra para el período en estudio sería el que muestra la siguiente tabla.



152. Costo anual de mano de obra para monoplantita de Montecristo período 2008 – 2012

Año	Nº de turnos	Costo total	Costo total actualizado ³⁴
2008	4	\$ 43.113.600,00	\$ 36.692.425,53
2009	4	\$ 43.113.600,00	\$ 31.227.596,20
2010	4	\$ 43.113.600,00	\$ 26.576.677,61
2011	4	\$ 43.113.600,00	\$ 22.618.449,03
2012	4	\$ 44.766.300,00	\$ 19.987.656,06
TOTAL			\$ 137.102.804,44

Fuente: Elaboración propia

A continuación se procederá a analizar las decisiones de capacidad en caso de que Edasa decidiera expandir sus operaciones en Litoral. Como se verá a continuación, con la apertura de un nuevo centro industrial en Litoral, se puede prescindir del cuarto turno en Córdoba, incurriendo en ahorros significativos en mano de obra. Esto, sumado a los ahorros en transporte que se determinarán en el siguiente capítulo, podrían "pagar" la inversión necesaria para poner en funcionamiento la nueva planta y todos los gastos que la misma implica. Dicha evaluación de flujos se estudiará en el apartado de factibilidad financiera.

A la hora de abrir un nuevo centro productivo en Rosario, surge la problemática de determinar la capacidad de planta y la dotación de mano de obra tanto para la nueva planta como para la de Córdoba, generándose así una serie de posibilidades a evaluar. Es así que una vez determinado el volumen a cubrir por dicho centro productivo, se determinó que se instalará una línea de Ref Pet, una línea de Consumo Personal + Resto y una línea de Pet.

En la siguiente tabla se detalla la capacidad de la nueva planta en función del número de turnos:

153. Capacidad de planta en función del número de turnos

Número de turnos	Capacidad (Unit Cases al mes)
4	8.226.000
3	7.060.650
2	4.707.100
1	2.353.550

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa

³⁴ La tasa de corte utilizada es de 17,5%, que es la que utiliza Edasa para sus proyectos.



A continuación se muestra la capacidad de la planta Rosario con diferentes turnos de trabajo.

154. Capacidad de líneas de embotellado de planta Rosario de Edasa (4 turnos)

Línea	Capacidad (unit case / mes)	Dotación de operarios
Línea 1: Ref Pet	3.770.000	15 operarios
Línea 2: Consumo Personal + Resto	550.000	11 operarios
Línea 6: Pet	3.906.000	12 operarios
CAPACIDAD TOTAL	8.226.000 unit case al mes	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Edasa

La inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento una nueva planta en Rosario se expone a continuación:

155. Inversión inicial nueva planta en Rosario

ÍTEM	Costo Total (USD)
Grupo Electrógeno	\$ 1.000.000,00
1 Línea Pet	\$ 5.000.000,00
1 Líneas Ref Pet	\$ 6.000.000,00
1 Línea Consumo Personal + Resto	\$ 4.000.000,00
1 Sopladora	\$ 1.000.000,00
1 Planta de Agua	\$ 800.000,00
1 Planta de Azúcar	\$ 1.500.000,00
1 Continuous Blending	\$ 1.500.000,00
Edificio	\$ 3.000.000,00
Terreno	\$ 1.000.000,00
Otras inversiones	\$ 2.000.000,00
TOTAL	\$ 26.800.000,00
TOTAL EN PESOS ARGENTINOS	\$ 84.052.840,00³⁵

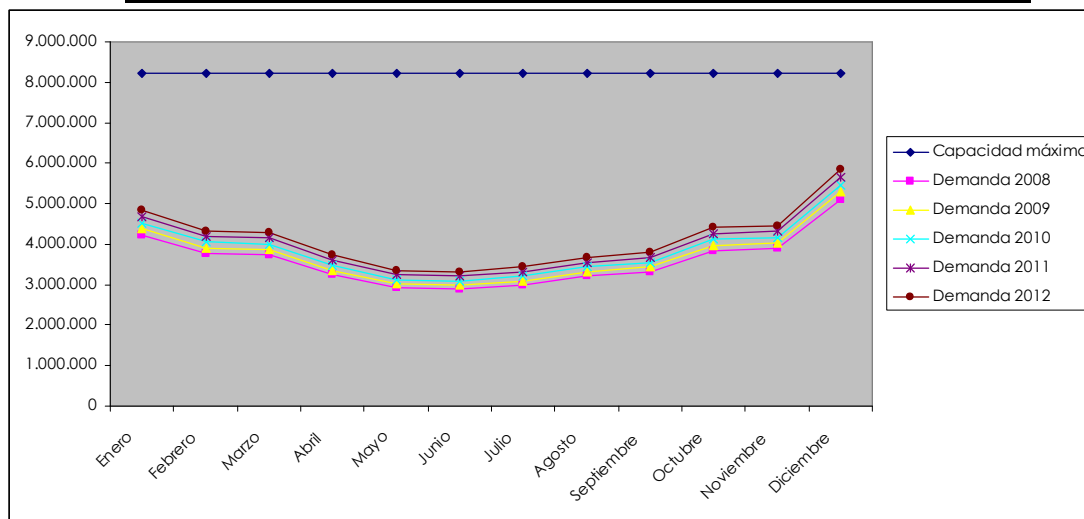
Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizarán las alternativas que se presentan en cuanto a la dotación de mano de obra y de inventarios para la nueva planta en Litoral.

³⁵ Dólar=\$3,1363. Fuente: www.bloomberg.com/invest/calculators/currency.html Martes 13 de Noviembre, 2007.

La planta Rosario operando a su máxima capacidad (4 turnos), y considerando el volumen de demanda proyectado para el período 2008 – 2012, es sub-utilizada como se ve en el gráfico siguiente.

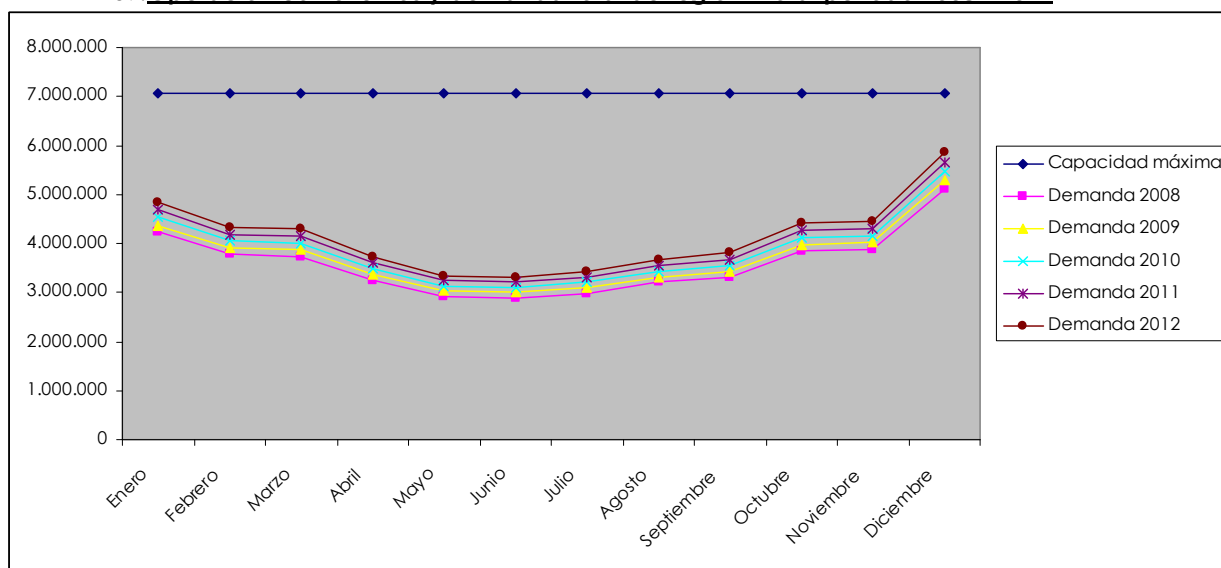
156. Operación con 4 turnos y demanda total de región Litoral período 2008 - 2012



Fuente: Elaboración propia

Es por esto que se analizaron las alternativas de operar a tres turnos y a dos turnos para ver la dotación.

157. Operación con 3 turnos y demanda total de región Litoral período 2008 - 2012



Fuente: Elaboración propia

Con tres turnos se observa que queda menos capacidad sub-utilizada, sin embargo se podría aprovechar de mejor forma. Esto, considerando la situación de inventarios como se ve a continuación:

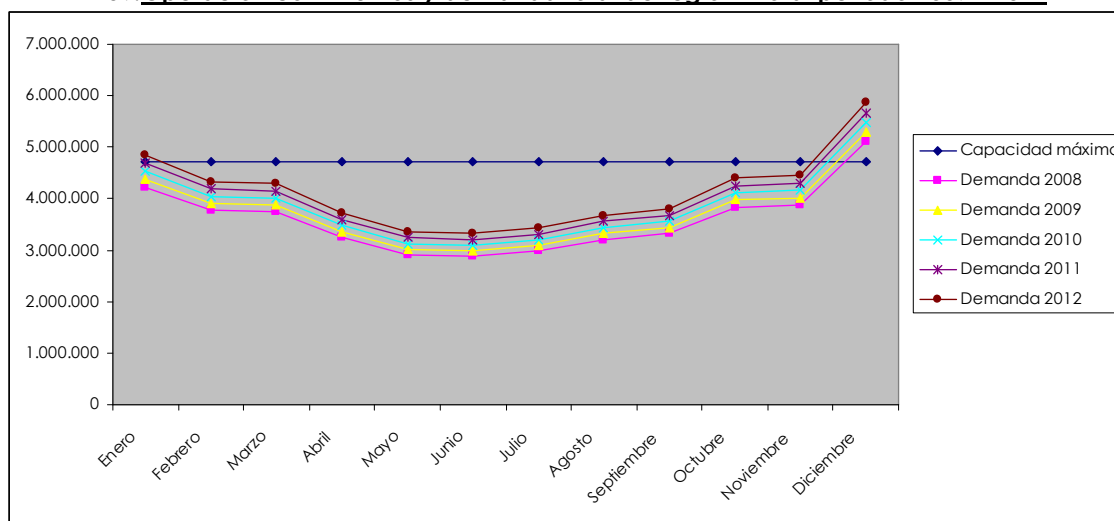
158. Situación inventarios proyectados con 3 turnos de operación planta Litoral período 2007 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007
2007	6.699.686	3.349.843	5.501.225
2008	6.398.204	3.199.102	5.151.291
2009	6.127.896	3.063.948	4.837.341
2010	5.848.424	2.924.212	4.512.748
2011	5.558.874	2.779.437	4.176.449
2012	5.259.189	2.629.594	3.828.379

Fuente: Elaboración propia

Considerando que con 3 turnos todavía existe capacidad sub-utilizada, se procede a estudiar la situación con dos turnos:

159. Operación con 2 turnos y demanda total de región Litoral período 2007 - 2012



Fuente: Elaboración propia

Con dos turnos se puede observar que en diciembre la producción no logra abastecer la demanda; si se analiza la situación de inventarios, se aprecia que en el año 2010 el inventario disponible no logra abastecer el faltante de producción.



160. Situación inventarios proyectados con 2 turnos de operación planta Litoral período 2007 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007
2007	1.992.586	996.293	794.125
2008	1.691.104	845.552	444.191
2009	1.420.796	710.398	130.241
2010	1.141.324	570.662	-194.352
2011	851.774	425.887	-530.651
2012	552.089	276.044	-878.721

Fuente: Elaboración propia

Es así como en el caso de expandirse en Litoral, la dotación de mano de obra será de dos turnos en el período 2008 – 2009 y de tres turnos en el tiempo restante. Antes de detallar el costo en mano de obra para la planta en Litoral, se exponen los costos mensuales y anuales por turno referentes a la misma:

161. Planta Litoral: costo dotación de mano de obra por turno mensual y anual

Número de turnos	Costo mano de obra mensual	Costo mano de obra anual
1	\$ 309.175,00	\$ 3.710.100,00
2	\$ 618.350,00	\$ 7.420.200,00
3	\$ 927.525,00	\$ 11.130.300,00
4	\$ 1.568.700,00	\$ 23.530.500,00

Fuente: Elaboración propia

Estos costos implican el siguiente costo de mano de obra por año:

162. Planta Litoral: costo dotación de mano de obra período 2008 - 2012

Año	Nº de turnos	Costo total	Costo total actualizado
2008	2	\$ 7.420.200,00	\$ 6.315.063,83
2009	2	\$ 7.420.200,00	\$ 5.374.522,41
2010	3	\$ 11.130.300,00	\$ 6.861.092,44
2011	3	\$ 11.130.300,00	\$ 5.839.227,61
2012	3	\$ 11.130.300,00	\$ 4.969.555,41
TOTAL			\$ 29.359.461,69

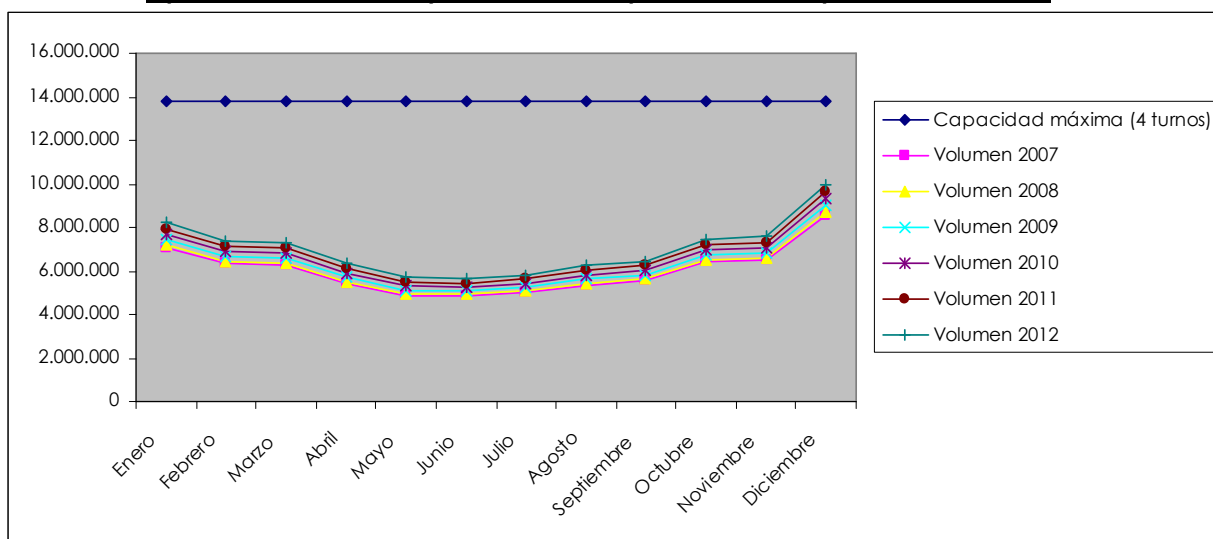
Fuente: Elaboración propia

En los párrafos siguientes, se procede a analizar qué ocurre con la dotación en Córdoba en caso de abrir una planta en Rosario. Con la habilitación de un nuevo centro productivo en Litoral, la planta de Córdoba se “descomprime” (se puede bajar

la dotación en las líneas de embotellado que se instalan en la nueva planta), pudiendo prescindir del 4º turno, que como se dijo anteriormente, es más caro que los demás. Es así que se necesita estudiar la nueva situación de la planta, ya que lo que antes producía para Litoral, ahora lo puede utilizar para abastecer Cuyo y Centro.

La planta de Córdoba, operando a cuatros y tres turnos, queda subutilizada, si abastece solamente a Cuyo y Centro.

163. Operación con 4 turnos y demanda total planta Córdoba período 2007 - 2012



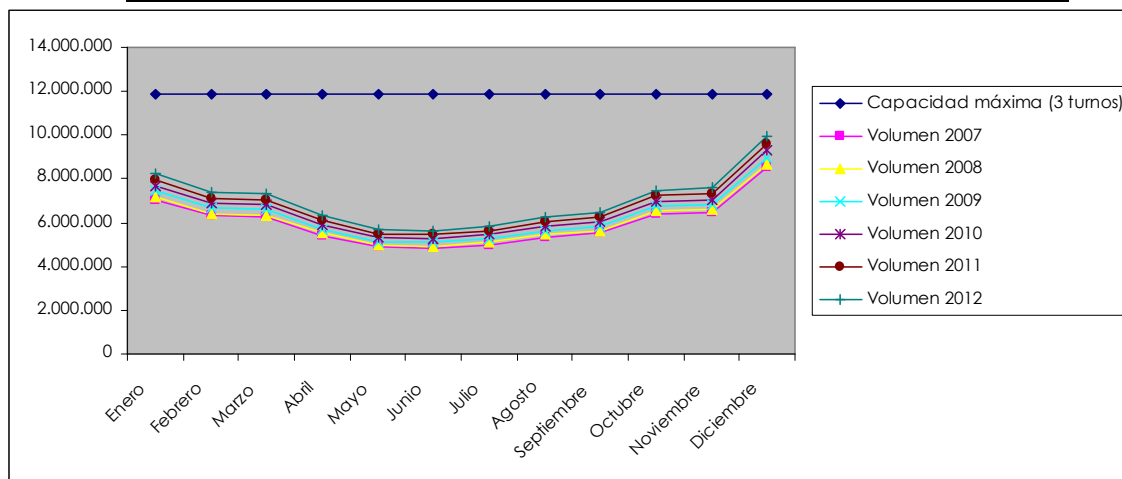
Fuente: Elaboración propia

164. Situación inventarios proyectados en Córdoba con 4 turnos de operación período 2008 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007
2008	14.558.033	7.279.016	12.439.458
2009	14.098.764	7.049.382	11.906.039
2010	13.623.927	6.811.963	11.354.538
2011	13.131.964	6.565.982	10.783.147
2012	12.622.783	6.311.391	10.191.757

Fuente: Elaboración propia

165. Operación con 3 turnos y demanda total de planta Córdoba período 2007 - 2012



Fuente: Elaboración propia

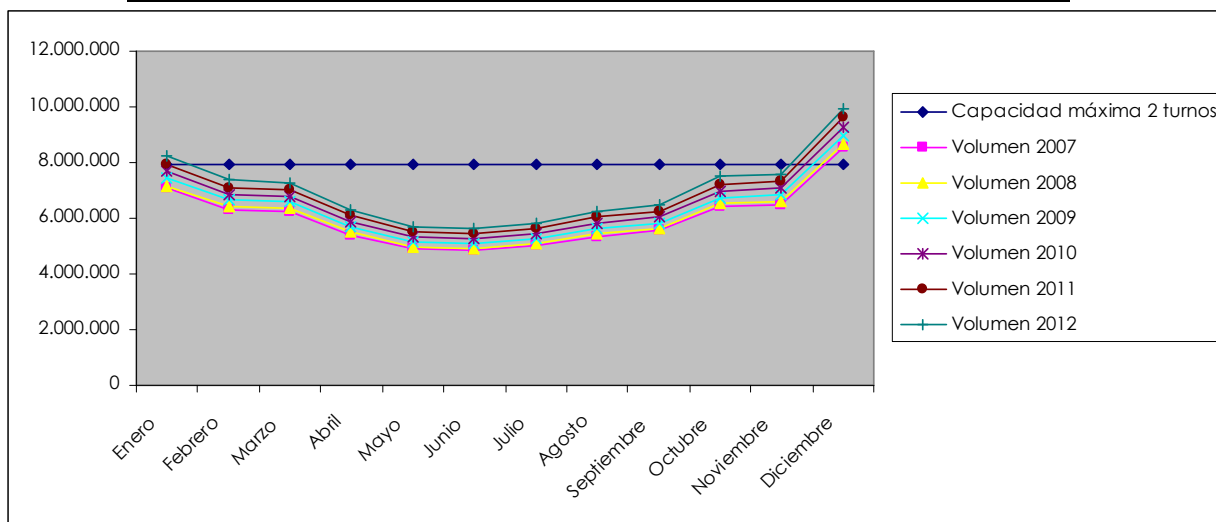
166. Situación inventarios proyectados en Córdoba con 3 turnos período 2007 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007
2007	10.845.881	5.422.940	8.760.692
2008	10.636.700	5.318.350	8.518.125
2009	10.177.431	5.088.715	7.984.706
2010	9.702.593	4.851.297	7.433.205
2011	9.210.631	4.605.315	6.861.814
2012	8.701.449	4.350.725	6.270.424

Fuente: Elaboración propia

Si se estudia la situación con 2 turnos, se observa que a partir del año 2010 el inventario no logra abastecer el faltante de producción.

167. Operación con 2 turnos y demanda total de planta Córdoba período 2007 - 2012



Fuente: Elaboración propia

168. Situación inventarios proyectados en Córdoba con 2 turnos período 2007 - 2012

Año	Inventario acumulado oct/nov	Inventario disponible	Volumen disponible 2007
2007	2.926.325	1.463.163	841.137
2008	2.717.144	1.358.572	598.569
2009	2.257.875	1.128.938	65.150
2010	1.783.038	891.519	-486.351
2011	1.291.075	645.538	-1.057.742
2012	781.894	390.947	-1.649.132

Fuente: Elaboración propia

En caso de expandirse en Rosario, se concluye que la planta de Córdoba tendrá una dotación de 2 turnos de producción en el período 2008 – 2009, aumentando a tres turnos en el período 2010 – 2012, lo que implica el costo de mano de obra que se muestra en la tabla.

169. Costo dotación de mano de obra planta Córdoba período 2008 - 2012

Año	Costo total	Costo total actualizado
2008	\$ 29.900.400,00	\$ 25.447.148,94
2009	\$ 29.900.400,00	\$ 21.657.148,03
2010	\$ 33.610.500,00	\$ 20.718.646,16
2011	\$ 33.610.500,00	\$ 17.632.890,35
2012	\$ 33.610.500,00	\$ 15.006.715,19
TOTAL		\$ 100.462.548,66

Fuente: Elaboración propia



A continuación se detallan los cálculos realizados en la tabla anterior, para que el lector comprenda de dónde proviene el resultado. Se recuerda que se descomprimen las líneas 1,2 y 6 en la planta de Córdoba, que son las que se instalan en Rosario, resultando la siguiente situación:

170. Año 2008 - 2009

Línea	Nº Turnos	Costo Mensual de Mano de Obra	Costo Anual de Mano de Obra
1	2	\$ 275.450,00	\$ 3.305.400,00
2	2	\$ 211.450,00	\$ 2.537.400,00
3	4	\$ 587.775,00	\$ 7.053.300,00
4	4	\$ 656.025,00	\$ 7.872.300,00
5	4	\$ 348.900,00	\$ 4.186.800,00
6	2	\$ 131.450,00	\$ 1.577.400,00
7	4	\$ 280.650,00	\$ 3.367.800,00
TOTAL		\$ 2.491.700,00	\$ 29.900.400,00

Fuente: Elaboración propia

171. Año 2010 a 2012

Línea	Nº Turnos	Costo Mensual de Mano de Obra	Costo Anual de Mano de Obra
1	3	\$ 413.175,00	\$ 4.958.100,00
2	3	\$ 317.175,00	\$ 3.806.100,00
3	4	\$ 587.775,00	\$ 7.053.300,00
4	4	\$ 656.025,00	\$ 7.872.300,00
5	4	\$ 348.900,00	\$ 4.186.800,00
6	3	\$ 197.175,00	\$ 2.366.100,00
7	4	\$ 280.650,00	\$ 3.367.800,00
TOTAL		\$ 2.800.875,00	\$ 33.610.500,00

Fuente: Elaboración propia

La tabla siguiente muestra el costo total en mano de obra en ambos centros productivos en caso de expandirse en Litoral.



172. Costo total de mano de obra actualizado para alternativa de expansión en litoral

Año	Planta Córdoba	Planta Rosario	Total
2008	\$ 25.447.148,94	\$ 6.315.063,83	\$ 31.762.212,77
2009	\$ 21.657.148,03	\$ 5.374.522,41	\$ 27.031.670,44
2010	\$ 20.718.646,16	\$ 6.861.092,44	\$ 27.579.738,59
2011	\$ 17.632.890,35	\$ 5.839.227,61	\$ 23.472.117,95
2012	\$ 15.006.715,19	\$ 4.969.555,41	\$ 19.976.270,60
TOTAL	\$ 100.462.548,66	\$ 29.359.461,69	\$ 129.822.010,35

Fuente: Elaboración propia

Para concluir, el ahorro en mano de obra (actualizado a la tasa de corte utilizada a lo largo del presente trabajo) que tendría Edasa en caso de expandir sus operaciones en Rosario sería de \$ 7.280.794,09 pesos argentinos en total para todo el período en cuestión.

173. Costos incrementales en mano de obra período 2008 - 2012

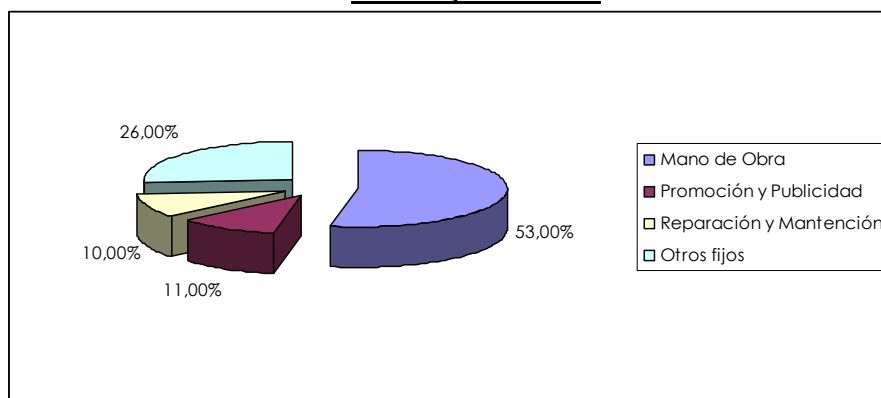
Año	Costo de mano de obra con monoplantita	Costo en mano de obra con dos plantas	Ahorro en mano de obra
2008	\$ 36.692.425,53	\$ 31.762.212,77	\$ 4.930.212,77
2009	\$ 31.227.596,20	\$ 27.031.670,44	\$ 4.195.925,76
2010	\$ 26.576.677,61	\$ 27.579.738,59	-\$ 1.003.060,98
2011	\$ 22.618.449,03	\$ 23.472.117,95	-\$ 853.668,92
2012	\$ 19.987.656,06	\$ 19.976.270,60	\$ 11.385,47
TOTAL	\$ 137.102.804,44	\$ 129.822.010,35	\$ 7.280.794,09

Fuente: Elaboración propia

III. COSTOS FIJOS

En caso de construir una nueva planta en región Litoral, se incurriría en una serie de costos fijos, que se estudiarán a continuación. Como se pudo observar en el análisis de recursos y capacidades de la compañía en el apartado "E", los costos fijos de la compañía son los siguientes:

174. Costos Fijos de Edasa



Fuente: Elaboración propia

En el caso de continuar operando desde la monoplant de Córdoba, la compañía no incurriría en costos fijos extra, mientras que si construye un centro productivo los costos fijos en los que incurriría son mano de obra, reparación y mantenimiento y otros fijos, rubro que incluye comunicaciones, gastos de limpieza, honorarios, movilidad, librería y papelería, depreciación de activos, entre otros. La dotación de mano de obra y su costo se estudió en el apartado anterior por lo que no se volverá a mencionar, y sólo se hará hincapié en los costos de reparación y mantenimiento y en otros costos fijos. Luego de estudiar la actual estructura de costos fijos de Edasa, se estima que los costos fijos anuales en los que incurriría Edasa en su nueva planta en Rosario son los siguientes:

175. Costos Fijos de nueva planta en Litoral

ÍTEM	COSTO MENSUAL (\$ARG)	COSTO ANUAL (\$ARG)
Reparación y Mantenimiento	908.782,80	10.905.393,64
Otros fijos	959.303,76	11.511.645,09
TOTAL	1.868.086,56	22.417.038,73

Fuente: Elaboración propia

Es así que los costos fijos anuales del período en evaluación son los que se muestran en la tabla siguiente:



176. Costos Fijos de nueva planta en Litoral en período 2007 – 2012

Año	Costos Fijos	Actualizado
2008	22.417.039	19.078.331
2009	22.417.039	16.236.877
2010	22.417.039	13.818.619
2011	22.417.039	11.760.527
2012	22.417.039	10.008.959
TOTAL		70.903.313

Fuente: Elaboración propia

IV. DECISIONES DE TRANSPORTE

Las tarifas de transporte varían en función de si se trata de un flete ida y vuelta (I+V de ahora en adelante) o un flete liberado. Los fletes I+V se utilizan para transportar carga retornable, es decir, envases Ref-Pet; mientras que los fletes liberados transportan carga Pet y Consumo Personal + Resto. Los costos de los fletes son los que se muestran a continuación:

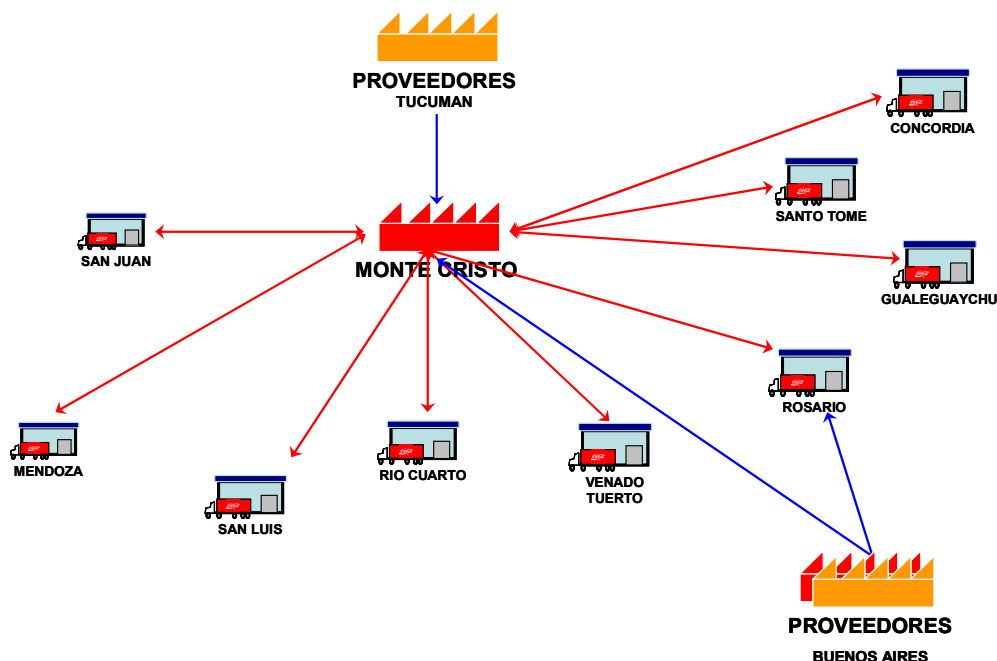
177. Tarifas de fletes Edasa

Tipo	Costo (TN/km)	Costo (UC/km)
I+V	\$0,0633/ton/km	\$0,063/176,12UC/km
Liberado	\$0,0849/ton/km	\$0,063/176,12UC/km
1 tonelada = 1000 kilos = 1000 litros		
5,678 litros = 1 Unit Case		
1000 litros = 176,12 Unit Case		
1 Tonelada = 176,12 Unit Case		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra un esquema del actual sistema de distribución de la compañía.

178. Red logística de Edasa con monoplantita



Fuente: Elaboración propia

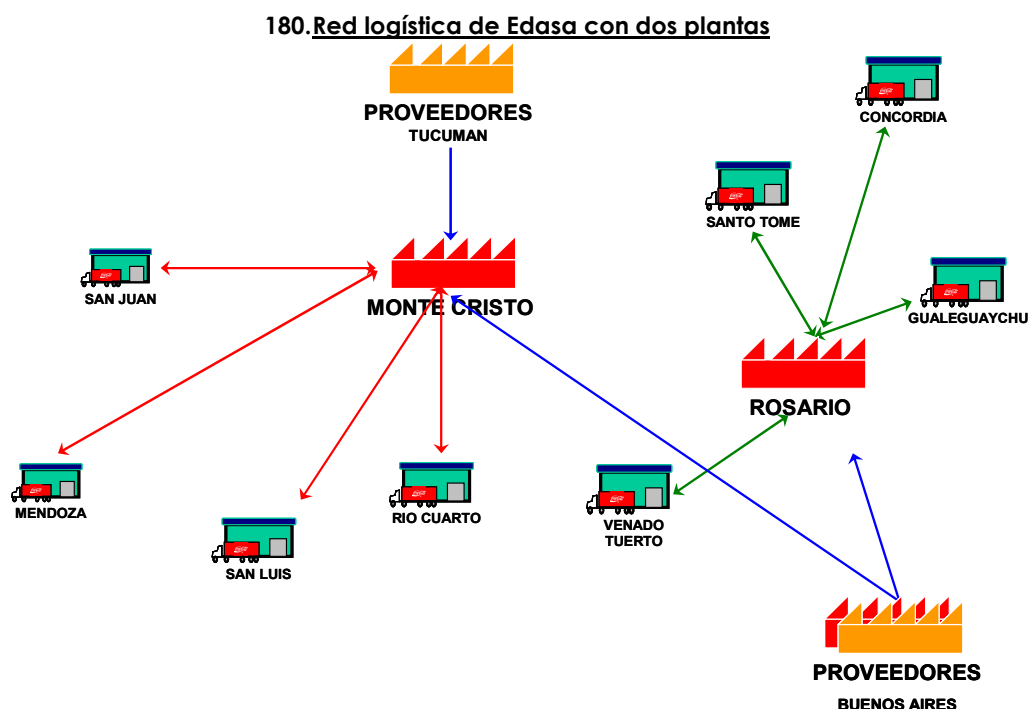
La siguiente tabla muestra los kilómetros existentes entre Montecristo y las diferentes locaciones donde se ubican los depósitos, y el volumen que cada depósito abastece. Cabe destacar que desde los diferentes depósitos se abastecen otras locaciones, que no se mencionan en el presente estudio, considerando que no implican un diferencial en el costo de transporte ya que operando con una monoplantita en Córdoba o con dos plantas (Córdoba y Rosario) hay que realizarlos.

179. Distancias entre planta Córdoba y depósitos de región Litoral

ORIGEN	DESTINO	KM	%VOLUMEN DE LITORAL
Córdoba	Concordia	650	9,96%
Córdoba	Gualeguaychú	685	3,59%
Córdoba	Venado Tuerto	420	7,91%
Córdoba	Rosario	400	52,12%
Córdoba	Santo Tomé	340	26,42%

Fuente: Elaboración propia

Si se construye un nuevo centro productivo en Litoral, todo lo que se abastecía desde Montecristo a dicha zona, sería distribuido por la nueva planta en Rosario, como se ven en el segundo esquema.



Fuente: Elaboración propia

Los kilómetros existentes entre la planta Rosario y las diferentes locaciones donde se ubican los depósitos, y el volumen que cada depósito abastece se observa en la tabla a continuación.

181. Distancias entre planta Rosario y depósitos de región Litoral

ORIGEN	DESTINO	KM	%VOLUMEN DE LITORAL
Rosario	Concordia	355,6	9,96%
Rosario	Gualeguaychú	260,4	3,59%
Rosario	Venado Tuerto	172,8	7,91%
Rosario	Rosario	0	52,12%
Rosario	Santo Tomé	250	26,42%

Fuente: Elaboración propia



En caso de expandir operaciones en Rosario, Edasa tendría un ahorro en costos de transporte, producto de que se recorren distancias más cortas abasteciendo a la zona Litoral desde la nueva planta; el "ahorro" en distancias es que el que se muestra a continuación:

182. Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario

ORIGEN	DESTINO	KM	%VOLUMEN DE LITORAL
Rosario	Concordia	355,6	9,96%
Rosario	Gualeduaychú	260,4	3,59%
Rosario	Venado Tuerto	172,8	7,91%
Rosario	Rosario	0	52,12%
Rosario	Santo Tomé	250	26,42%

Fuente: Elaboración propia

Dicho ahorro en distancia se traduce en ahorro en costos de transporte por año, como se ve en la tabla siguiente. Cabe destacar que para obtener dichos montos, en primer lugar se determinó el porcentaje de volumen de demanda que se transporta en fletes liberados y en I+V; hay que tener en cuenta para tal calculo la proyección realizada en cuanto a empaques. Luego se estimó la cantidad de kilómetros de las distintas rutas, teniendo en cuenta que en el caso de fletes I+V hay que multiplicar por dos los kilómetros, considerando que el flete va y vuelve. Por último se multiplica el precio del flete por las toneladas transportadas por los kilómetros recorridos.



183. Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario

		VOLUMEN			TONELADAS		KILÓMETROS		AHORRO		
		TOTAL	LIBERADO	I+V	LIBERADO	I+V	LIBERADO	I+V	LIBERADO	I+V	TOTAL
2007		41.466.115	22.391.702	19.074.413	127.140	108.305			3.199.149	4.063.728	7.262.877
	ROS-CONC	4.130.025	2.230.214	1.899.812	12.663	10.787	294,4	588,8	316.510	402.048	
	ROS-GUAL	1.488.634	803.862	684.771	4.564	3.888	424,6	849,2	164.537	209.004	
	ROS-VTUE	3.279.970	1.771.184	1.508.786	10.057	8.567	247,2	494,4	211.064	268.105	
	ROS-ROS	21.612.139	11.670.555	9.941.584	66.265	56.448	400	800	2.250.373	2.858.543	
	ROS-STOME	10.955.347	5.915.888	5.039.460	33.590	28.614	90	180	256.664	326.029	
2008		43.145.787	21.572.893	21.572.893	122.491	122.491			3.328.738	4.228.338	7.557.076
	ROS-CONC	4.297.320	2.320.553	1.976.767	13.176	11.224	294,4	588,8	329.331	418.333	
	ROS-GUAL	1.548.934	836.424	712.510	4.749	4.046	424,6	849,2	171.202	217.470	
	ROS-VTUE	3.412.832	1.842.929	1.569.903	10.464	8.914	247,2	494,4	219.614	278.965	
	ROS-ROS	22.487.584	12.143.295	10.344.289	68.950	58.735	400	800	2.341.529	2.974.334	
	ROS-STOME	11.399.117	6.155.523	5.243.594	34.951	29.773	90	180	267.061	339.235	
2009		44.655.889	22.327.945	22.327.945	126.778	126.778			3.445.244	4.376.330	7.821.573
	ROS-CONC	4.447.727	2.401.772	2.045.954	13.637	11.617	294,4	588,8	340.857	432.975	
	ROS-GUAL	1.603.146	865.699	737.447	4.915	4.187	424,6	849,2	177.194	225.082	
	ROS-VTUE	3.532.281	1.907.432	1.624.849	10.830	9.226	247,2	494,4	227.301	288.729	
	ROS-ROS	23.274.649	12.568.311	10.706.339	71.363	60.791	400	800	2.423.483	3.078.436	
	ROS-STOME	11.798.086	6.370.966	5.427.120	36.174	30.815	90	180	276.408	351.108	
2010		46.218.845	23.109.423	23.109.423	131.215	131.215			3.565.827	4.529.501	8.095.328
	ROS-CONC	4.603.397	2.485.834	2.117.563	14.115	12.024	294,4	588,8	352.787	448.129	
	ROS-GUAL	1.659.257	895.999	763.258	5.087	4.334	424,6	849,2	183.396	232.960	
	ROS-VTUE	3.655.911	1.974.192	1.681.719	11.209	9.549	247,2	494,4	235.256	298.835	
	ROS-ROS	24.089.262	13.008.202	11.081.061	73.861	62.918	400	800	2.508.305	3.186.181	
	ROS-STOME	12.211.019	6.593.950	5.617.069	37.440	31.894	90	180	286.082	363.397	
2011		47.836.505	23.918.253	23.918.253	135.808	135.808			3.690.631	4.688.034	8.378.665
	ROS-CONC	4.764.516	2.572.839	2.191.677	14.609	12.444	294,4	588,8	365.135	463.814	
	ROS-GUAL	1.717.331	927.358	789.972	5.266	4.485	424,6	849,2	189.815	241.113	
	ROS-VTUE	3.783.868	2.043.288	1.740.579	11.602	9.883	247,2	494,4	243.490	309.294	
	ROS-ROS	24.932.386	13.463.489	11.468.898	76.446	65.120	400	800	2.596.096	3.297.697	
	ROS-STOME	12.638.405	6.824.739	5.813.666	38.751	33.010	90	180	296.095	376.116	
2012		49.510.783	24.755.391	24.755.391	140.561	140.561			3.819.803	4.852.115	8.671.918
	ROS-CONC	4.931.274	2.662.888	2.268.386	15.120	12.880	294,4	588,8	377.915	480.047	
	ROS-GUAL	1.777.437	959.816	817.621	5.450	4.642	424,6	849,2	196.459	249.552	
	ROS-VTUE	3.916.303	2.114.804	1.801.499	12.008	10.229	247,2	494,4	252.012	320.119	
	ROS-ROS	25.805.020	13.934.711	11.870.309	79.121	67.400	400	800	2.686.959	3.413.117	
	ROS-STOME	13.080.749	7.063.604	6.017.144	40.107	34.165	90	180	306.459	389.280	

Fuente: Elaboración propia



184. Ahorro en distancias con nueva planta en Rosario

Año	Ahorro	Actualizado
2008	\$ 7.557.076	\$ 6.431.554
2009	\$ 7.821.573	\$ 5.665.241
2010	\$ 8.095.328	\$ 4.990.233
2011	\$ 8.378.665	\$ 4.395.652
2012	\$ 8.671.918	\$ 3.871.915
TOTAL		\$ 25.354.595

Fuente: Elaboración propia

El ahorro total en el período 2008 – 2012 es de \$25.354.595 pesos argentinos.

F3) Factibilidad Organizacional

En el presente apartado se determinará la viabilidad organizacional de los dos proyectos en estudio, para lo se estudiarán la dotación de personal necesaria y su remuneración. En caso de continuar operando con una monoplantita, Edasa no incurrirá en mayores gastos de personal, por lo que no habría que imputar nuevos gastos. Respecto a la expansión con una nueva planta en Rosario, la misma sólo necesitará de personal que opere la misma, ya que toda la labor gerencial y estratégica se realizará desde Montecristo. Es así que se requerirá:

- ✓ Gerente de Planta
- ✓ Gerente de Calidad
- ✓ Jefe de Mantenimiento
- ✓ Jefe de Ingeniería.

Los sueldos para los puestos mencionados anteriormente son los siguientes:

185. Sueldos de personal

Cargo	Sueldo mensual
Gerente de Planta	\$ 6.500,00
Gerente de Calidad	\$ 6.500,00
Jefe de Mantenimiento	\$ 6.500,00
Jefe de Ingeniería	\$ 6.500,00

Fuente: Elaboración propia

El costo anual de los sueldos para dichos puestos son los que se muestran en la tabla a continuación:

186. Costo total de sueldos planta Rosario período 2008 - 2012

Año	Total sueldo mensual	Total sueldo anual	Total sueldo anual actualizado
2008	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00	\$ 265.531,91
2009	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00	\$ 225.984,61
2010	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00	\$ 192.327,33
2011	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00	\$ 163.682,83
2012	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00	\$ 139.304,54
TOTAL		\$ 1.560.000,00	\$ 986.831,22

Fuente: Elaboración propia



F4) Factibilidad Legal

I. REQUISITOS

Con el objetivo de analizar la factibilidad legal de cada uno de los proyectos en evaluación, es que se trabajará con cada uno por separado. Respecto a cada uno se describirán aquellos aspectos que inciden en su evaluación, tomando en cuenta la legislación nacional, provincial y municipal pertinente.

EXPANSIÓN EN CÓRDODA: Como en Córdoba sólo se va a expandir la planta productiva, no se requieren permisos especiales, salvo ampliar la habilitación municipal, ya que está todo en orden.

EXPANSIÓN EN ROSARIO: Diversos son los aspectos a tener en cuenta a la hora de construir la planta industrial en la provincia de Santa Fe:

1. **A nivel provincial**

- Impuestos provinciales a pagar: A continuación se muestra un esquema de los impuestos a pagar en provincia de Santa Fe. Cabe destacar que el contribuyente puede resultar exento de algunos de ellos en caso de aplicar a la ley de promoción industrial que se verá más adelante.

187. Impuestos provincia de Santa Fe

Impuesto a los Ingresos Brutos y Aportes Sociales de Ley 5110
Impuesto Inmobiliario
Impuesto a los Sellos
Patente Única sobre el vehículo
Convenio de pagos
Impuestos - Otros

Fuente: <http://www.portal.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/22925>

- Radicación en Parques industriales



- Beneficios por la ley de promoción industrial (Ley Provincial 8478): Este trámite (según lo establece el Art. 4 de la Ley Provincial 8478 de Promoción Industrial) consiste en la solicitud de exención (100%) de impuestos provinciales que establece el Régimen de Promoción Industrial. Estos impuestos provinciales son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Aporte Patronal Ley 5110, Impuesto Inmobiliario, Tasa Retributiva de Servicios, Impuesto de Sellos y Patente Única sobre Vehículos que se encuentren afectados a la actividad a desgravar, siempre que estén a nombre de la empresa solicitante y radicados en la provincia de Santa Fe. El Decreto Anual 3461/95 regula los alcances y prioridades de radicación e inversión del sector industrial según el Art. 2 de la Ley 8478.
- Beneficios para el Biocombustible - Exención de tributo: Este trámite consiste en la solicitud de exención (100%) de impuestos provinciales que establece el Decreto Provincial 0158/07. Estos impuestos provinciales son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Aporte Patronal Ley 5110, Impuesto Inmobiliario, Impuesto de Sellos y Patente Única sobre Vehículos que se encuentren afectados a la actividad a desgravar, siempre que estén a nombre de la empresa solicitante y radicados en la provincia de Santa Fe.
- Beneficios según Ley Provincial 8478 - Regímenes Industriales - Promoción Industrial: Este trámite (según lo establece el Art. 4 de la Ley Provincial 8478 de Promoción Industrial) consiste en la solicitud de exención (100%) de impuestos provinciales que establece el Régimen de Promoción Industrial. Estos impuestos provinciales son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Aporte Patronal Ley 5110, Impuesto Inmobiliario, Tasa Retributiva de Servicios, Impuesto de Sellos y Patente Única sobre Vehículos que se encuentren afectados a la actividad a desgravar, siempre que estén a nombre de la empresa solicitante y radicados en la provincia de Santa Fe. El Decreto Anual 3461/95 regula los alcances y prioridades de radicación e inversión del sector industrial según el Art. 2 de la Ley 8478.
- Bromatología: Solicitud de Inscripción de Establecimientos Alimenticios: Este trámite permite a los Establecimientos donde se elaboran, transportan y



comercializan alimentos, solicitar su inscripción en la Dirección Provincial de Bromatología y Química.

- o Bromatología: Solicitud de Inscripción de Productos Alimenticios y Conexos: Este trámite permite al elaborador de todo producto alimenticio y conexos, inscribir los mismos en la Dirección Provincial de Bromatología y Química, a fin de poder ser comercializado.
- o Certificado de Aptitud Ambiental - Empresas o Actividades Nuevas: Empresas o actividades nuevas.
- o Control Ambiental: Certificación de Aptitud Ambiental: Este trámite se realiza para obtener el Certificado de Aptitud Ambiental por parte de empresas que realicen actividades y emprendimientos que se encuentren en el ámbito físico del territorio de la Provincia, con el objeto de evitar riesgos y conflictos ambientales.
- o Impuesto de Sellos: Presentación de DDJJ: Este trámite consiste en la presentación sin pago o presentación y pago de las DDJJ de las retenciones y/o percepciones realizadas en concepto de Impuesto de Sellos, confeccionadas mediante la utilización de los Aplicativos provistos por la Administración Provincial de Impuestos. (Resolución 11/03 – Resolución 13/03).
- o Impuesto Patente Automotor: Solicitud de Alta: Este trámite consiste en dar de alta, es decir, inscribir un vehículo automotor, remolque o acoplado a radicar en la Provincia para comenzar a abonar el impuesto de Patente Automotor. Se entiende por radicado en la Provincia cuando se guarde habitualmente en su territorio, ya sea como consecuencia del domicilio del propietario o responsable o por el asiento de sus actividades. El trámite deberá iniciarse en el Registro Nacional de la Propiedad Automotor. Luego, el contribuyente deberá continuarlo en la Municipalidad o Comuna donde se radicará el vehículo.
- o Impuesto sobre los Ingresos Brutos y/o Aportes Sociales Ley 5110: Certificados de Pagos: Este trámite se realiza cuando el contribuyente debe demostrar su situación fiscal con respecto al Impuesto sobre los Ingresos Brutos y Aportes Sociales Ley 5110 ante otros Organismos. (Registro Público de Comercio, Dirección Provincial de Suministros).



- Impuesto sobre los Ingresos Brutos y/o Aportes Sociales Ley 5110: Modificaciones Convenio Multilateral: Este trámite se realiza cuando se produce el anexo o la baja de una actividad, cambio de domicilio, apertura de una sucursal, cambio de razón social, ingreso o retiro de socio, alta Ley 5110, cambio de la jurisdicción sede, altas y bajas de otras jurisdicciones; con el objeto de mantener actualizados los registros y bases de datos.
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos: Presentación de Declaración Jurada Contribuyentes Locales y Contribuyentes de Convenio Multilateral: Este trámite consiste en la presentación de la DDJJ anual del Impuesto sobre los Ingresos Brutos por parte de los Contribuyentes Locales o del Convenio Multilateral hasta la fecha establecida en el Calendario Impositivo y a través de los medios habilitados para los mismos. Los contribuyentes del Convenio Multilateral deben confeccionar la Declaración Jurada Anual mediante la utilización del software domiciliario "Sistema Federal de Recaudación Convenio Multilateral" - SIFERE (Formulario CM - 05) y presentarla mediante transferencia electrónica de datos a través de la página Web de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- Industria - Parques y Áreas Industriales: Radicación en Áreas Industriales Oficiales: A través de este trámite las Empresas solicitan al Titular del Area Industrial su radicación en Áreas Industriales Oficiales.
- Solicitud: Servicio de Policía Adicional: Consiste en solicitar uno o varios efectivos policiales para custodia de personas, bienes, empresas, transporte de caudales - mercaderías varias, festivales, clubes nocturnos, etc.
- Transporte de Cargas: Gestión de Tickets de Descuento en cabinas de peaje: En este trámite se solicitan los Tickets de descuentos que se presentan en ciertas cabinas de peaje de la Provincia, disponibles para los transportistas.
- Transporte de Cargas: Registro Provincial de Transporte Automotor de Carga (RPTAC) – Inscripción: En este trámite se inscribe un vehículo de carga radicado en la provincia de Santa Fe en el Registro Provincial de Transporte Automotor de Carga (RPTAC). Se debe completar un formulario por cada vehículo que se deba inscribir. Todos los vehículos de carga cuyo peso sea mayor a 600 Kg. deben estar inscriptos, caso contrario no podrán circular por el territorio



provincial. De la misma manera solo podrán cargar/descargar los vehículos debidamente inscriptos en el mencionado registro. Se debe renovar anualmente y es de carácter obligatorio. Guía para realizar la Revisión Técnica Obligatoria (RTO): Todo vehículo de carga: Chasis, Acoplados, Tractores, semirremolques; con peso superior a 3.500 Kg. A partir del 2005 se incorporan:

- ✓ Todos los vehículos de carga hasta 3.500 Kg de peso máximo, deben hacer la Revisión Técnica Obligatoria, conforme a la Ley 24.449 - Decreto 779/95, Ley 11.583 y Decreto 2311.
- ✓ Si el vehículo es para uso particular o carga, deberán manifestarlo en los talleres, quienes expedirán el certificado de acuerdo a la actividad (Uso Particular o Transporte de Cargas).
- ✓ Si el vehículo es utilizado para realizar carga, además deberá ser inscripto en el registro Provincial de Transporte de Carga en la Subsecretaría de Transporte.
- ✓ Los talleres deberán informar a los solicitantes de Revisión Técnica Obligatoria, sobre el punto anterior.

2. Nivel Municipal:

- **Aguas Santafesinas S.A.: Solicitud de autorización y/o regularización de fuentes.**
 - ✓ Descripción: Solicitar autorización y registro para uso de Agua proveniente de fuentes alternativas de suministro. (Art 58 - Ley 11.220 y Art 42 - Anexo 9 Régimen Tarifario).
 - ✓ Requisitos: Completar y presentar formulario.
 - ✓ Datos Solicitados:
 - Identificación.
 - Características técnicas de la fuente.
 - Uso del agua.
 - Caudal Extraído y Destino de la descarga.
 - ✓ Costo: Gratuito.
- **Solicitud de Conexión de Agua o Cloaca:**
 - ✓ Descripción: Solicitud de una Nueva Conexión de Agua o Cloaca o Agua Requisitos con medidor.



- Plano de Obra de Construcción (Agua / Cloaca), con discriminación de áreas a construir.
 - Para Cloaca baldío, 2 (dos) juegos de Planos de Obra de Construcción.
 - Croquis con la distancia desde la esquina hasta la línea medianera (arranque) y la posición de la conexión.
 - Fotocopia del último Impuesto Municipal pago (donde la Municipalidad lo requiera) y D.N.I.
 - Ser titular del inmueble.
 - Factura de Aguas Santafesinas.
 - Si el inmueble se encuentra facturando según el consumo medido, para solicitar una nueva conexión de Agua es obligatorio solicitar también el medidor.
- ✓ Lugar de presentación: Centros de Atención.
- ✓ Costo
- Conexión de Agua: \$ 100 + IVA.
 - Conexión de Cloaca: \$ 250 + IVA.
 - En caso de solicitar un medidor junto con la conexión de agua, el Cargo de Micromedición será afectado por un 40 % de descuento según el valor que le corresponda de acuerdo al diámetro de la conexión.
- **Solicitud de Factibilidad de Volcamiento de Desagües Industriales y/o Especiales:**
- ✓ Descripción Sólo para comercios e industrias.
 - ✓ Pedido de autorización para volcar sus efluentes a red cloacal (Artículo 62 de la Ley 11.220 y demás normas aplicables), y/o cumplimentar requisitos p/habilitación municipal.
 - ✓ Requisitos: Completar y presentar formulario RE 09.17.
 - ✓ Datos Solicitados:
 - Identificación.
 - Volumen y origen de agua utilizada y volumen descargado.



- Especificación de materias primas e insumos utilizados y a utilizar en el proceso y servicios auxiliares, así como indicación del tipo de tratamiento efectuado a los líquidos. residuales antes de su vertido.
- ✓ Lugar de presentación: Centros de Atención
- ✓ Costo: Gratuito.

II. VALUACIÓN INVERSIONES Y AHORROS

Las inversiones de índole legal que implica la construcción de una nueva planta industrial en provincia de Santa Fe son las siguientes:

188. Inversiones en materia Legal (pesos argentinos)

INVERSIÓN	COSTO
Bromatología: Solicitud de Inscripción de Establecimientos Alimenticios	11
Bromatología: Solicitud de Inscripción de Productos Alimenticios y Conexos	30
Solicitud de Conexión de Agua o Cloaca	350
Trámites de habilitación por un abogado (Honorarios abogado)	3.750
TOTAL	4.141

Fuente: Elaboración propia

A su vez cabe destacar que en caso de expandirse en Litoral, y considerando la ley de promoción industrial que rige a la provincia de Santa Fe, Edasa se ahorrará el impuesto sobre los ingresos brutos correspondientes a las operaciones en dicha provincia.

189. Ahorro en impuesto sobre los ingresos brutos en región Litoral período 2008 - 2012

AÑO	VOLUMEN	PRECIO	FACTURACIÓN	IMPUESTO S/IBRUTOS	IMPUESTO S/IBRUTOS ACTUALIZADO
2008	43.147.340	\$ 9,60	\$ 414.214.461,35	\$ 6.213.216,92	\$ 5.287.844,19
2009	44.657.497	\$ 10,00	\$ 446.574.965,34	\$ 6.698.624,48	\$ 4.851.878,30
2010	46.218.845	\$ 10,00	\$ 462.188.453,81	\$ 6.932.826,81	\$ 4.273.628,34
2011	47.836.505	\$ 10,00	\$ 478.365.050,67	\$ 7.175.475,76	\$ 3.764.430,08
2012	49.510.783	\$ 10,00	\$ 495.107.827,11	\$ 7.426.617,41	\$ 3.315.902,24

Fuente: Elaboración propia



F5) Factibilidad Ambiental

En el presente apartado se estudiará la viabilidad ambiental de los dos proyectos en estudio. En primer lugar se enunciarán las normas y legislación a la que tiene que atenerse Edasa en materia de medioambiente; por otro lado se definirán los impactos ambientales causados por la operación de la compañía y el modo de mitigarlos; y por último se valuarán las inversiones necesarias para tal efecto. Cabe destacar que los gastos necesarios para la implementación del sistema de gestión ambiental se incluirán en el estudio de viabilidad organizacional, al incluirse en los gastos relativos a la gestión de calidad.

I. NORMAS Y LEGISLACIÓN

Considerando que el proyecto de expansión de la planta industrial de Edasa en la ciudad de Córdoba, no requiere adecuarse a nuevas normas y legislación, considerando que al ser una ampliación del centro productivo existente, el mismo ya cumple con toda la normativa vigente; sólo se estudiará la situación en el proyecto de expansión en región Litoral.

En cuanto a la construcción de una nueva planta en Santa Fe (Litoral), se debe tener en cuenta la normativa vigente en dicha provincia, la cual se enumera a continuación:

i. Ley nacional 24.051

ii. Ley provincial nº 11.717 de MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE, que tiene por objeto³⁶:

- a. *Establecer dentro de la política de desarrollo integral de la Provincia, los principios rectores para preservar, conservar, mejorar y recuperar el medio ambiente, los recursos naturales y la calidad de vida de la población.*
- b. *Asegurar el derecho irrenunciable de toda persona a gozar de un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida y la dignidad del ser humano.*

³⁶ Gobierno Provincia de Santa Fe, **Ley provincial nº 11.717**, art. 1.



- c. *Garantizar la participación ciudadana como forma de promover el goce de los derechos humanos en forma integral e interdependiente.*

Por lo Establecido en los Decretos Reglamentarios 1844/02 y 0101/03 de la Ley 11.717, las empresas deben presentar formulario para obtener la **Certificación Ambiental**. En su artículo número 18, la presente ley se refiere al impacto ambiental, diciendo que *“Las personas físicas o jurídicas responsables de proyectos, obras o acciones que afecten o sean susceptibles de afectar el ambiente, están obligadas a presentar ante la Secretaría, conforme al artículo 21º, un estudio e informe de evaluación del impacto ambiental de todas sus etapas”*. La ley en cuestión es complementada con el decreto reglamentario número 0101.

Este trámite se realiza para obtener el Certificado de Aptitud Ambiental por parte de empresas que realicen actividades y emprendimientos que se encuentren en el ámbito físico del territorio de la Provincia, con el objeto de evitar riesgos y conflictos ambientales. Este trámite se realiza para obtener el Certificado de Aptitud Ambiental por parte de empresas que realicen actividades y emprendimientos que se encuentren en el ámbito físico del territorio de la Provincia, con el objeto de evitar riesgos y conflictos ambientales.

En primer lugar la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable (SMAyDS) decidirá, en base al análisis del contenido de tales documentos y en el término de 30 días, la categoría ambiental del emprendimiento o actividad, teniendo en cuenta las características del material que se manipule, elabore o almacene, la calidad y cantidad de residuos que se eliminen al ambiente, la localización y características de funcionamiento, instalaciones y del riesgo ambiental. Las categorías pueden ser:

- **Categoría 1 - De Bajo o Nulo Impacto Ambiental:** cuando no presentan impactos negativos o, de hacerlo, lo hacen en forma mínima, dentro de lo tolerado y previsto por la legislación vigente; asimismo, cuando su funcionamiento involucre riesgos o molestias mínimas a la población y al medio ambiente.
- **Categoría 2 - De Mediano Impacto Ambiental:** cuando pueden causar impactos negativos moderados, afectando parcialmente al ambiente, pudiendo eliminarse o minimizarse sus efectos mediante medidas conocidas y fácilmente



aplicables; asimismo, cuando su funcionamiento constituye un riesgo potencial y en caso de emergencias descontroladas pueden llegar a ocasionar daños moderados para la población, el ambiente o los bienes materiales.

- **Categoría 3 - De Alto Impacto Ambiental:** cuando pueden presentar impactos ambientales negativos cualitativa o cuantitativamente significativos, contemple o no el proyecto medidas de prevención o mitigación; asimismo, cuando su funcionamiento constituya un riesgo potencial alto y en caso de emergencias descontroladas pueden llegar a ocasionar daños graves a las personas, al ambiente o a los bienes materiales.

La Autoridad de Aplicación utilizará para la categorización de los emprendimientos o actividades, los standards de incidencia ambiental de actividades que se establecen en el Anexo II del Decreto 0101/03. Cuando en un mismo emplazamiento fueran desarrolladas actividades que producen diferente impacto ambiental, la categoría de la actividad estará en función de la categoría más crítica.

La vigencia del Certificado de Aptitud Ambiental será de dos (2) años para aquellas actividades encuadradas en la Categoría 3 y de tres (3) años para las de la Categoría 2 contados a partir de la fecha de su otorgamiento. El interesado deberá solicitar su renovación un (1) mes antes de que se produzca su vencimiento.

Los requisitos, procedimientos, renovación, etc. de este trámite se encuentran en los Decretos 1844/02 y 0101/03, reglamentarios de la Ley 11717, y las Resoluciones N° 0010/02(anexo I- anexo II-instructivo-, anexo III, anexo IV-cronograma) y N° 0165/05. Los destinatarios específicos son empresas que realicen actividades y emprendimientos que se encuentren en el ámbito físico del territorio de la provincia de Santa Fe. A continuación se detallan:

- Formularios A y B (Anexo I) de la Resolución 0010/04, suscrito por el titular del emprendimiento o actividad. Si hay información accesorio, que se considera relevante para ser incluida y por razones de espacio no es posible, debe hacer un llamado e insertarla en la misma hoja o en hoja aparte. Cuando el titular posea más de una planta en distintos emplazamientos, deberá completar un Formulario de Presentación para cada uno de ellos.



- Constancia de conformidad del sitio elegido, expedido por el Municipio o Comuna de la jurisdicción del emprendimiento o actividad en el que conste la adecuación del sitio de emplazamiento a las normas de ordenamiento territorial o similares vigentes.
- Sellado Provincial.
- Toda documentación debe estar firmada por el titular de la actividad, apoderados o por quien la empresa designe a tal efecto, debidamente certificado por la autoridad competente.
- Si se presentan fotocopias (Ej: Habilitaciones Municipales, actas constitutivas de la sociedad, Copias de documentos de Identidad, etc.) deben estar certificadas por la autoridad competente.
- En caso de **renovación**, se deberá declarar si ha habido cambios o no en los procesos, tecnologías o incrementos de la producción que pudieran hacer cambiar las condiciones establecidas en la Resolución. Se deberá presentar:
 - Declaración jurada de que se mantienen las condiciones declaradas en oportunidad del otorgamiento del Certificado de Aptitud Ambiental anterior.
 - Formulario de Presentación, si se previera realizar cambios o modificaciones.
 - Informe ambiental de cumplimiento.

Específicos:

Empresas en funcionamiento

- En caso que la empresa sea categoría 1 - de bajo o nulo impacto ambiental - deberá presentar la Declaración Jurada - Anexo VI - Decreto 0101/03 a los efectos de culminar el trámite.
- En caso que la empresa sea categoría 2 o 3 deberá presentar un **Informe Ambiental de cumplimiento**.
 - El mismo debe ser firmado por el titular de la actividad o apoderado de la misma y por el/los profesionales actuantes.
 - Los profesionales deberán estar debidamente matriculados en sus colegios respectivos y cumplir con las exigencias de los mismos.



- La información debe contener todos los elementos que permitan comprobar que la empresa cumple con la legislación vigente, establecer un plan de Gestión Ambiental con cronogramas de adecuaciones, responsables, monitoreos, etc.

Empresas nuevas

- En caso que la empresa sea categoría 1 - de bajo o nulo impacto ambiental deberá presentar la Declaración Jurada - Anexo VI - Decreto 0101/03 a los efectos de culminar el trámite.
- En caso que la empresa sea categoría 2 o 3, deberá presentar un **Estudio de Impacto Ambiental** de acuerdo al anexo III del Decreto 0101/03.
 - El mismo debe ser firmado por el titular de la actividad o apoderado de la misma y por el/los profesionales consultores o empresa consultora actuantes.
 - Los profesionales deberán estar debidamente matriculados en sus colegios respectivos (Registro de Consultores, Expertos y Peritos) y cumplir con las exigencias de los mismos.
 - La información debe contener como mínimo los elementos que permitan evaluar los posibles impactos al medio ambiente natural y social, que identifique toda la legislación y normas vigentes de carácter nacional, provincial o municipal/comunal que deberá cumplir la actividad, que pueda establecer un Plan de Gestión Ambiental con cronogramas de adecuaciones, responsables, monitoreos, etc.
 - Si el informe no contiene la totalidad de los elementos necesarios, pueden ser solicitados por nota.

Todos los datos consignados en la documentación que la Autoridad de Aplicación requiera, tienen el carácter de Declaración Jurada; en caso de constatarse el falseamiento, ocultamiento o manipulación de datos, los firmantes se harán pasibles de las sanciones penales, civiles o administrativas que correspondan. Asimismo, los profesionales actuantes tendrán responsabilidad administrativa por la información técnica que presenten. Cuando el proponente desista del emprendimiento, deberá notificarlo debidamente y por escrito a la SMAyDS a fin de



dar por terminado el trámite. Si la información es deficiente, pueden ser devueltos para ser confeccionados nuevamente.

En cuanto al costo, hay que tener en cuenta el sellado Tasa Tributaria para iniciación del trámite en el Nuevo Banco de Santa Fe SA, que tiene un valor de \$9,18 (Carátula y 1er. Foja) y \$0,18 (Fojas siguientes en todas). La comunicación del resultado se realizar por nota certificada enviada a domicilio. El lugar de concurrencia es la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.

La ley también hace alusión al tema de los residuos peligrosos, el cual es ampliado en el decreto número 388/00. Es importante detenerse en este tema, considerado que Edasa genera residuos peligrosos. El mencionado decreto define lo que es residuo patológico, delimita la responsabilidad del generador, enumera los requisitos para solicitar la habilitación de un servicio centralizado de recolección y disposición final, dispone las condiciones a cumplir en los lugares de generación, por el personal de recolección, los vehículos para recolección y transporte y el personal de un centro de tratamiento, entre otros.

iii. Otras normativas provinciales a las que se debe atender Edasa en caso de construir una planta industrial en provincia de Santa Fe:

- a. Decreto 1844/02: Residuos peligrosos
- b. Decreto 0101/03: Estudio de impacto ambiental. Se debe presentar la "INFORMACIÓN PRESENTACION TECNICA CORRESPONDIENTE AL DECRETO 101 / 03" (ver anexo 11).
- c. Resolución N° 0010/04: Se deben entregar también (ver anexo 2):
 - i. Instructivo para el llenado de la declaración jurada correspondiente al formulario "a" de información legal correspondientes a los decretos 0101/03 de estudio de impacto ambiental (anexo) y 1844 / 02 de residuos peligrosos.
 - ii. Instructivo para el llenado de la declaración jurada del formulario "b" correspondiente al decreto 101 / 03 de estudio de impacto ambiental.
 - iii. Instructivo para el llenado de la declaración jurada del formulario "c" correspondiente al decreto 1844 / 02 de residuos peligrosos.



d. Resolución 0010/04: Es importante tener en cuenta también la “Lista de características de peligrosidad” del Decreto 1844 / 02, sancionado por la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Santa Fe (ver anexo 3).

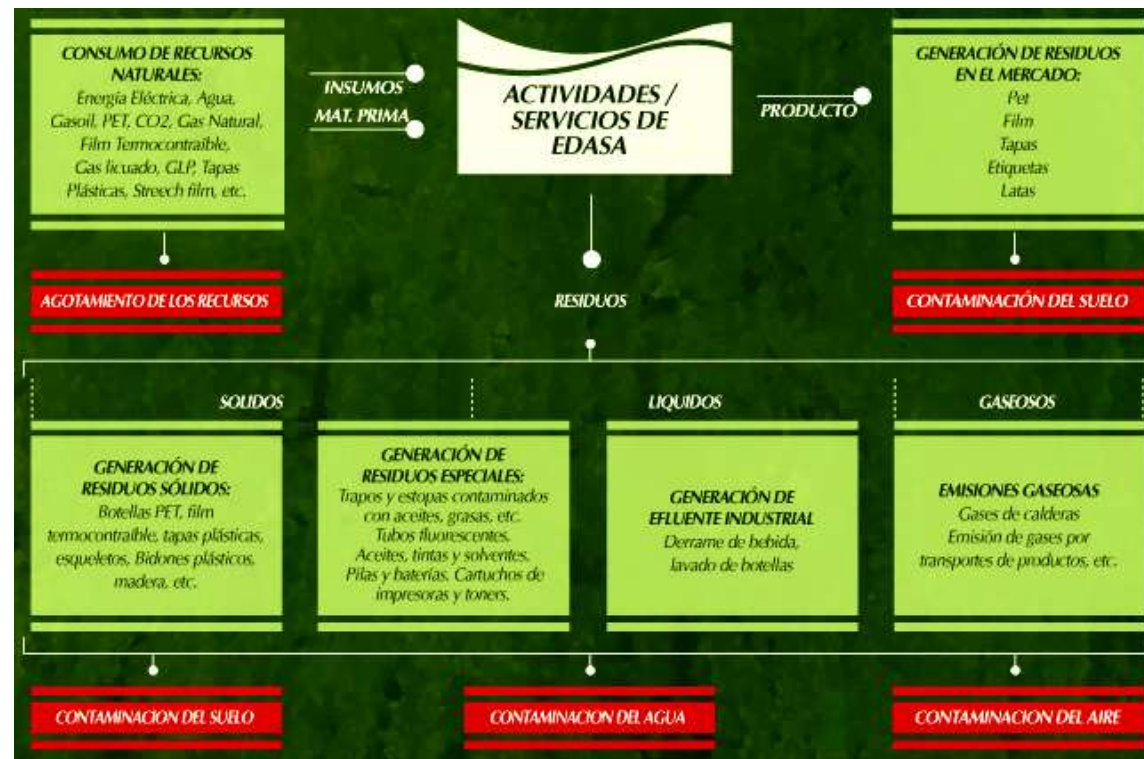
e. Resolución N° 0010/04: Magnitud de los residuos.

iv. eKOsystem (sistema de gestión ambiental de Coca-Cola Company): Al expandirse en Santa Fe, Edasa debe tener en cuenta las políticas ambientales de la compañía Coca-Cola; el eKOsystem, es un sistema de manejo ambiental que ayuda a los embotelladores a poner en práctica las políticas ambientales, además de atender aspectos relativos al impacto de sus acciones en el ecosistema.

v. Documentación interna: El documento interno que guía todo el SGA es la Política Ambiental, la cual sirve como marco para el desarrollo de los Objetivos y Metas Ambientales globales y por sector. A fin de poder cumplir con ellos se desarrollan Programas Ambientales, que pueden estar vinculados a indicadores de gestión. Todo esto debe ser implementado en la nueva planta industrial en Santa Fe.

II. IMPACTO AMBIENTAL

190. Impactos ambientales de Edasa



Fuente: Edasa



A continuación se mencionan diferentes medidas que toma Edasa para mitigar los impactos ambientales que genera su actividad, en base a las cuales se determinarán las inversiones necesarias para habilitar una planta industrial en Litoral, que cumpla con la normativa vigente.

1. DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS

- a. Isla Ecológica
- b. Disposición de hidrocarburos y residuos contaminados
- c. Disposición de Tubos Fluorescentes
- d. Disposición de Residuos Patogénicos
- e. Limpieza de Cabezales de Codificadores
- f. Auditoría de Segregación de Residuos Especiales y No Especiales (Cartuchos de Impresoras y Toners; pilas y baterías)
- g. Baja y Disposición de Materiales con Marca Registrada
- h. Ordenamiento Sector Externo Depósito de Azúcar

2. TRATAMIENTO DE RESIDUOS SEMISÓLIDOS

- a. Disposición de Barros del Coalescedor

3. CONTROL DE EFLUENTE LÍQUIDO

- a. Preparación y Dosificación de Nutrientes Tratamiento de Efluentes: Los efluentes líquidos industriales (o residuos industriales sucios) son tratados en piletas biológicas que degradan la carga orgánica que consumen el oxígeno del agua y la contaminan. A dichas piletas van todo tipo de residuos líquidos, menos los cloacales (que están conectados a la red), los pluviales (van a los desagües), y los industriales limpios. Por dichas piletas pasan aproximadamente 40.000.000 litros de líquido mensual.
- i. El tratamiento de efluentes se realiza mediante LAGUNAS AIREADAS, las cuales tienen bacterias que “se alimentan” de los efluentes, y los degradan. Actualmente se está evaluando cambiar dicho proceso por el de LODOS ACTIVADOS, que permite recircular a la primera laguna el barro en vez de sedimentarlo. Este efectivo control permite que la otra parte se descarte. Su base es el lodo activado, que se encontrará en el Sedimentador (acá las bacterias serán activadas y se vuelven a usar), para lo cual es necesario acondicionar éste último, por ejemplo



cambiando su forma de pileta a la de un cono donde sea fácil sacar el barro. Además, antes del escualizador, habrá un tanque que absorbe picos de carga, así se evitan los cambios bruscos que son tan perjudiciales para las bacterias.

ii. Una vez que los efluentes son tratados se dirigen a la planta de tratamiento municipal "Bajo Grande" la cual, según nos contaba la encargada del SGA, está saturada.

- b. Recirculación de Barros y Desbarre del Sedimentador
- c. Vertido de Bebida a la Planta de Tratamiento de Efluentes
- d. Proceso de Derrame
- e. Control de Derrames en Laboratorio
- f. Cip de Líneas y Equipos
- g. Elaboración de Quasi Syrup o Jarabe
- h. Elaboración de Bebidas en Continew Blending
- i. Elaboración de Bebidas en Páramix
- j. Elaboración de Jarabe Terminado en Dispenser
- k. Tratamiento de Agua
- l. Lavado de Envases

4. CONTROL DE EMISIONES RADIOACTIVAS

5. CARGA, DESCARGA Y MANIPULEO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS

- a. Descarga de CO₂
- b. Carga de Amoníaco al Sistema de Refrigeración
- c. Manejo de Gases Licuados a Presión

6. MANTENIMIENTO PREVENTIVO

- a. Mantenimiento de vehículos propios de EDASA
- b. Mantenimiento Preventivo de Equipos Fountain - Sanitación
- c. Mantenimiento Preventivo de Equipos Vending - Limpieza
- d. Mantenimiento Correctivo de Equipos Coolers, Fountain y Vending
- e. Mantenimiento Preventivo de Equipos Fountain – Limpieza
- f. Mantenimiento y Lavado de Autoelevadores
- g. Control de Autoelevadores

7. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PLAGAS



8. CONTROL DE RECIPIENTES SOMETIDOS A PRESIÓN

- a. Purga de Condensado. Sistema Aire Comprimido
- b. Mantenimiento Preventivo del Autoclave
- c. Puesta en Marcha de Generadores de Vapor
- d. Análisis de Combustión Generadores de Vapor

III. VALUACIÓN DE INVERSIONES EN NUEVA PLANTA

191. Inversiones en materia de Gestión Ambiental

INVERSIÓN	MONTO (ARG)
Certificado de Aptitud Ambiental	\$ 9,36
Piletas biológicas (tratamientos de efluentes líquidos y semisólidos)	\$ 3.136.300,00
Isla ecológica para tratamiento de residuos sólidos.	\$ 3.136.300,00
TOTAL	\$ 6.255.009,36

Fuente: Elaboración propia



F6) Factibilidad Financiera

En este apartado se definirán las inversiones, ingresos y erogaciones del proyecto; se construirá el flujo de efectivo; se realizará el análisis de rentabilidad y el análisis de sensibilidad. Considerando que se están evaluando dos alternativas de inversión, sólo se trabajará con el diferencial entre ambas.

I. DEFINICIÓN DE INVERSIONES, INGRESOS Y EROGACIONES

192. Inversiones totales

INVERSIONES	AÑO	COSTO TOTAL (USD)	COSTO TOTAL (ARG)
Grupo Electrógeno	0	\$ 1.000.000,00	\$ 3.136.300,00
1 Línea Pet	0	\$ 5.000.000,00	\$ 15.681.500,00
1 Línea Ref Pet	0	\$ 6.000.000,00	\$ 18.817.800,00
1 Línea Consumo Personal + Resto	0	\$ 4.000.000,00	\$ 12.545.200,00
1 Sopladora	0	\$ 1.000.000,00	\$ 3.136.300,00
1 Planta de Agua	0	\$ 800.000,00	\$ 2.509.040,00
1 Planta de Azúcar	0	\$ 1.500.000,00	\$ 4.704.450,00
1 Continuous Blending	0	\$ 1.500.000,00	\$ 4.704.450,00
Edificio	0	\$ 3.000.000,00	\$ 9.408.900,00
Terreno	0	\$ 1.000.000,00	\$ 3.136.300,00
Otras inversiones	0	\$ 2.000.000,00	\$ 6.272.600,00
1 Línea Ref Pet	4	\$ 6.000.000,00	\$ 18.817.800,00
Certificado de Aptitud Ambiental	0	\$ 0,95	\$ 2,98
Piletas biológicas (tratamientos de efluentes líquidos y semisólidos)	0	\$ 1.000.000,00	\$ 3.136.300,00
Isla ecológica para tratamiento de residuos sólidos.	0	\$ 1.000.000,00	\$ 3.136.300,00
Bromatología: Solicitud de Inscripción de Establecimientos Alimenticios	0	\$ 3,44	\$ 10,80
Bromatología: Solicitud de Inscripción de Productos Alimenticios y Conexos	0	\$ 9,53	\$ 29,90
Solicitud de Conexión de Agua o Cloaca	0	\$ 111,60	\$ 350,00
Honorarios abogado	0	\$ 1.195,68	\$ 3.750,00
TOTAL		\$ 34.801.321,20	\$ 109.147.383,68

Fuente: Elaboración propia



193. Ingresos totales

INGRESOS	COSTO TOTAL (USD)	COSTO TOTAL (ARG)
Ahorro en ingresos brutos	\$ 6.853.197,45	\$ 21.493.683,16
Ahorro en fletes	\$ 8.084.237,93	\$ 25.354.595,42
Ahorro en mano de obra	\$ 2.321.459,71	\$ 7.280.794,09
TOTAL	\$ 17.258.895,09	\$ 54.129.072,67

Fuente: Elaboración propia

194. Erogaciones totales

EGRESOS	COSTO TOTAL (USD)	COSTO TOTAL (ARG)
Gastos Generales y de Administración	\$ 314.648,22	\$ 986.831,22
Otros Gastos	\$ 22.607.312,08	\$ 70.903.313
TOTAL	\$ 22.921.960,30	\$ 71.890.144,10

Fuente: Elaboración propia

II. CONSTRUCCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

A continuación se presenta el flujo de ingresos, gastos e inversiones, proyectado en forma anual para los cinco años estudiados, y el flujo abierto por meses del primer año. Como se puede observar, la inversión y operación de una nueva planta en Rosario no se logra pagar con los ahorros incurridos en mano de obra, impuesto sobre los ingresos brutos y fletes.



195. Flujo de Efectivo período 2008 - 2012

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ahorro en ingresos brutos		\$ 6.213.216,92	\$ 6.698.624,48	\$ 6.932.826,81	\$ 7.175.475,76	\$ 7.426.617,41
Ahorro en fletes		\$ 7.557.075,51	\$ 7.821.573,14	\$ 8.095.328,19	\$ 8.378.664,70	\$ 8.671.917,95
Ahorro en mano de obra		\$ 5.793.000,00	\$ 5.793.000,00	-\$ 1.627.200,00	-\$ 1.627.200,00	\$ 25.500,00
INGRESOS		\$ 19.563.292,43	\$ 20.313.197,62	\$ 13.400.955,00	\$ 13.926.940,46	\$ 16.124.035,36
GASTOS DE OPERACIÓN		-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73
Gastos Generales y de Administración		-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00
Otros Gastos		-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73
EGRESOS		-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 90.329.583,68					
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN					-\$ 18.817.800,00	
FLUJO DE CAJA	-\$ 90.329.583,68	-\$ 3.165.746,30	-\$ 2.415.841,11	-\$ 9.328.083,73	-\$ 27.619.898,27	-\$ 6.605.003,37
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 90.329.583,68	-\$ 93.495.329,99	-\$ 95.911.171,10	-\$ 105.239.254,83	-\$ 132.859.153,10	-\$ 139.464.156,47

Fuente: Elaboración propia



196. Flujo de Efectivo mensual año 2008

	Año 0	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08
Ahorro en ingresos brutos		\$ 608.531,90	\$ 544.215,64	\$ 538.653,84	\$ 467.062,52	\$ 420.643,70	\$ 416.493,94
Ahorro en fletes		\$ 740.151,45	\$ 661.924,20	\$ 655.159,44	\$ 568.083,61	\$ 511.624,86	\$ 506.577,54
Ahorro en mano de obra		\$ 567.375,21	\$ 507.408,84	\$ 502.223,20	\$ 435.473,80	\$ 392.194,42	\$ 388.325,31
INGRESOS		\$ 1.916.058,56	\$ 1.713.548,68	\$ 1.696.036,47	\$ 1.470.619,93	\$ 1.324.462,98	\$ 1.311.396,80
GASTOS DE OPERACIÓN		-\$ 2.226.116,55	-\$ 1.990.836,38	-\$ 1.970.490,34	-\$ 1.708.596,72	-\$ 1.538.788,55	-\$ 1.523.607,99
Gastos Generales y de Administración		-\$ 30.557,75	-\$ 27.328,08	-\$ 27.048,79	-\$ 23.453,79	-\$ 21.122,85	-\$ 20.914,47
Otros Gastos		-\$ 2.195.558,80	-\$ 1.963.508,30	-\$ 1.943.441,55	-\$ 1.685.142,93	-\$ 1.517.665,70	-\$ 1.502.693,52
EGRESOS		-\$ 2.226.116,55	-\$ 1.990.836,38	-\$ 1.970.490,34	-\$ 1.708.596,72	-\$ 1.538.788,55	-\$ 1.523.607,99
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 90.329.583,68						
FLUJO DE CAJA	-\$ 90.329.583,68	-\$ 310.058,00	-\$ 277.287,70	-\$ 274.453,86	-\$ 237.976,79	-\$ 214.325,57	-\$ 212.211,19
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 90.329.583,68	-\$ 90.639.641,68	-\$ 90.916.929,38	-\$ 91.191.383,25	-\$ 91.429.360,04	-\$ 91.643.685,61	-\$ 91.855.896,80

Fuente: Elaboración propia



	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	TOTAL 2008
Ahorro en ingresos brutos	\$ 430.713,20	\$ 461.518,76	\$ 477.743,59	\$ 552.915,20	\$ 559.127,73	\$ 735.596,91	\$ 6.213.216,92
Ahorro en fletes	\$ 523.872,29	\$ 561.340,80	\$ 581.074,89	\$ 672.505,40	\$ 680.061,64	\$ 894.699,39	\$ 7.557.075,51
Ahorro en mano de obra	\$ 401.582,88	\$ 430.304,98	\$ 445.432,47	\$ 515.520,03	\$ 521.312,39	\$ 685.846,47	\$ 5.793.000,00
INGRESOS	\$ 1.356.168,37	\$ 1.453.164,54	\$ 1.504.250,95	\$ 1.740.940,63	\$ 1.760.501,76	\$ 2.316.142,76	\$ 19.563.292,43
GASTOS DE OPERACIÓN	-\$ 1.575.624,53	-\$ 1.688.316,69	-\$ 1.747.669,94	-\$ 2.022.660,92	-\$ 2.045.387,45	-\$ 2.690.942,68	-\$ 22.729.038,73
Gastos Generales y de Administración	-\$ 21.628,49	-\$ 23.175,41	-\$ 23.990,15	-\$ 27.764,93	-\$ 28.076,90	-\$ 36.938,39	-\$ 312.000,00
Otros Gastos	-\$ 1.553.996,04	-\$ 1.665.141,28	-\$ 1.723.679,79	-\$ 1.994.895,99	-\$ 2.017.310,55	-\$ 2.654.004,28	-\$ 22.417.038,73
EGRESOS	-\$ 1.575.624,53	-\$ 1.688.316,69	-\$ 1.747.669,94	-\$ 2.022.660,92	-\$ 2.045.387,45	-\$ 2.690.942,68	-\$ 22.729.038,73
INVERSIÓN INICIAL							
FLUJO DE CAJA	-\$ 219.456,16	-\$ 235.152,15	-\$ 243.418,99	-\$ 281.720,29	-\$ 284.885,68	-\$ 374.799,92	-\$ 3.165.746,30
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 92.075.352,96	-\$ 92.310.505,11	-\$ 92.553.924,10	-\$ 92.835.644,38	-\$ 93.120.530,07	-\$ 93.495.329,99	

Para la realización del flujo de ingresos y egresos mensual, se estudió la estacionalidad de la demanda de los productos Edasa y se prorrateó en base a dichos coeficientes.

III. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Cabe destacar que a los fines del presente trabajo se tomó como referencia la tasa de corte que Edasa utiliza actualmente en su operación, la cual es 17,5%.

Es así, que el VAN del proyecto en cuestión es igual a -\$117.962.933,24 pesos argentinos, lo que significa que tanto la inversión inicial y de ampliación, como las erogaciones de la nueva planta, no se recuperan con los ahorros obtenidos producto de la misma. Confirma dicha conclusión el análisis del flujo de caja acumulado, que indica que el proyecto no se recupera en los cinco años considerados para el estudio, por el contrario, va en aumento conforme pasan los años.

A continuación se detallan los cálculos realizados para el cálculo del VAN:

197. Cálculo del Valor Actual Neto

	(1+i)	Potencia	Factor de Actualización	VAN
AÑO 0	--	--	--	-\$ 90.329.583,68
AÑO 1	1,1750	1,0000	1,1750	-\$ 2.694.252,17
AÑO 2	1,1750	2,0000	1,3806	-\$ 1.749.817,01
AÑO 3	1,1750	3,0000	1,6222	-\$ 5.750.145,52
AÑO 4	1,1750	4,0000	1,9061	-\$ 14.490.074,16
AÑO 5	1,1750	5,0000	2,2397	-\$ 2.949.060,69
TOTAL				-\$ 117.962.933,24

Fuente: Elaboración propia

IV. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En la sección de análisis de sensibilidad se busca revelar el efecto que tendrán modificaciones en diferentes variables del flujo de efectivo, sobre la rentabilidad del proyecto. Se analizará la incidencia de variaciones en el precio de fletes, en gastos de operación y otros gastos. Para tal efecto se utilizará el modelo unidimensional de la sensibilización del VAN. El desarrollo del modelo y los cálculos efectuados se adjuntan en el anexo.



- **VARIACIONES EN EL PRECIO DEL FLETE:** El modelo unidimensional de sensibilización del VAN, arroja como resultado que para que el VAN se iguale a cero, el ahorro en fletes debe ascender a \$45.311.769,78 cada año, lo que implica un aumento en promedio en los cinco años estudiados de un 460,39%.
- **VARIACIONES EN GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN:** Se concluye que el ahorro anual en Gastos Generales y de Administración para que el proyecto comience a ser rentable, debería ser de \$36.983.572,46. Dicha situación es imposible dado que es necesario incurrir en gastos de esta índole, por menores que sean, considerándolos imprescindibles para la operación.
- **VARIACIONES EN OTROS GASTOS:** Se concluye que el ahorro anual en el rubro Otros Gastos para que el proyecto comience a ser rentable, debería ser de \$14.878.533,73, que al igual que en el caso anterior es imposible dada la necesaria realización de los mismos para llevar a cabo la operación.



G. Conclusiones



El presente trabajo consistió en una serie de etapas que fueron llevando a decidir respecto a la expansión de Edasa en la región Litoral. En primer lugar se realizó un marco teórico que se transformó en el sistema cognitivo en el cual se fundamenta el trabajo hecho; luego se diagnosticó la situación actual de la empresa, para comprender la organización con la que se trabajaría; posteriormente se pasó al desarrollo de la propuesta, la cual consistía en realizar un estudio de prefactibilidad para finalmente evaluar financieramente ambas alternativas, su rentabilidad y posibles variaciones en sus ingresos y erogaciones.

Al respecto cabe destacar que, si bien la demanda crece, y la región tiene gran potencial en cuanto al ingreso per-cápita de sus consumidores y a la permeabilidad al consumo, la inversión no es rentable. A pesar de que establecer una nueva planta en provincia de Santa Fe podría traducirse en diversos beneficios para la compañía, considerando la promoción industrial que realiza su gobierno, que se traduce en diversos beneficios, como por ejemplo la exención en el impuesto sobre los ingresos brutos, dichos beneficios no logran contrapesar las erogaciones e inversión que tendría que realizar Edasa.

Esto ocurre, debido a que los ahorros en los que se incurre tanto en el pago del impuesto a los ingresos brutos, como en fletes y mano de obra (sólo en algunos períodos, ya que hay años en los que se generan costos en vez de ahorros), no logran pagar la inversión inicial ni la de ampliación, ni los egresos generados producto del nuevo centro productivo.

Luego de realizar el análisis de sensibilidad, se puede apreciar que para que el proyecto comience a ser rentable, tendrían que ocurrir cambios significativos en ciertas variables, cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja o prácticamente nula. Se considera importante profundizar en este ítem, considerando que las proyecciones de dichas variables que modifican la rentabilidad del producto, podrían afectar las decisiones de inversión.

Respecto a variaciones en el costo de los fletes, se observa que para que el proyecto comience a ser rentable, debería haber un alza de 460,39% en los mismos, lo cual es prácticamente imposible, a menos que subiera tanto el costo de los combustibles, que las empresas de transporte se vieran obligadas a subir sus tarifas en ese monto. En cuanto a los gastos generales, los mismos deberían descender de tal



forma que se generara un ahorro anual en este rubro de \$36.983.572,46, cosa improbable ya que dicho ítem contiene los sueldos de empleados que habría que contratar en la nueva planta, y sería imposible operar una nueva planta industrial sin personal responsable de la misma. A su vez, haciendo referencia al análisis del macroentorno político y económico, se observa que las proyecciones para este nuevo período presidencial incluyen aumentos salariales que mucho distan de mantener los salarios o bien disminuirlos, por lo que las perspectivas son más que incurrir en ahorros en cuanto a este rubro, aumentar las erogaciones.

Por último, otros gastos como por ejemplo honorarios, gastos de mantenimiento, de limpieza, entre otros, también deberían generar ahorros para que el proyecto de expansión en Rosario comenzara a ser rentable. Esto también es poco probable considerando por un lado, la dificultad de operar un centro productivo sin incurrir en gastos como los que incluye el rubro en cuestión; y por otro, por el alza que existe en el nivel general de precios producto de la inflación imperante.

Todo el análisis anterior lleva a concluir que la empresa no debería invertir ahora en un nuevo centro productivo, considerando que, como se ha dicho reiteradas veces a lo largo del trabajo, los ahorros en lo que se incurre no pagan las erogaciones e inversiones necesarias. La inversión debería ser postergada para un futuro, considerando además la situación de inseguridad jurídica que vive actualmente el país, que como se observa en el análisis del macroentorno, pone en riesgo el dinero de los inversores.

Es una realidad que Edasa está al borde de utilizar su capacidad al máximo, por lo que si no se decide invertir, alguna medida deberá ser tomada para evitar llegar al desabastecimiento de la demanda. Como se vio en el estudio comercial, el gobierno utiliza diversas estrategias para estimular la demanda doméstica, sin embargo los pronósticos incluyen una contracción de la misma, aunque aún siga creciendo. Ante esto, y para no llegar al punto de desabastecimiento, la compañía puede optar por soluciones alternativas a la inversión en una nueva planta, como puede ser un alza en los precios de sus productos, lo cual hará caer la demanda y mantener el nivel de ingresos. En tal caso, es necesario estudiar hasta qué punto se pueden subir los precios, sin que se afecte la facturación de la empresa; asunto que excede el ámbito de este trabajo. Por otro lado, se podría evaluar la posibilidad de comprar el producto faltante



a otros embotelladores del país, aunque dicha medida no podría mantenerse por mucho tiempo.

Como se puede apreciar, las decisiones de expansión son muy complejas y abarcan una serie de factores a tener en cuenta. No sólo hay que tener en cuenta las expectativas en cuanto a la demanda futura, sino también el comportamiento de la competencia. Esto hace que se torne más difícil la elección, considerando la gran incertidumbre que generalmente hay en torno a este tipo de información. Dichos factores deben ser cuidadosamente estudiados para determinar perfectamente el tamaño y monto de las inversiones, ya que un error en ellos puede traducirse en grandes pérdidas para la compañía.

Para concluir, se puede decir que la mejor decisión de inversión de Edasa en la actualidad es no invertir, con lo cual evitará grandes pérdidas y logrará continuar cumpliendo con sus objetivos y manteniendo su posición competitiva para seguir consagrándose como líder en su industria.



H. Bibliografía



AGULAR IBAÑEZ, M. José y ANDER-EGG, Ezequiel, *Diagnóstico Social Conceptos y Metodología*, México: Lumen, 2001.

GARRIDO BUJ, Santiago, *Dirección Estratégica*, México: McGraw-Hill, 2003.

JOHNSON, Ferry, SCHOLLES, Kevan, *Dirección Estratégica*, México: Prentice Hall, 2004.

PORTER, Michael, *Competitive Advantage*, USA: Free Press, 1985

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544&imp=s>

HERNÁNDEZ, M. Elena, *Administración Financiera: Apuntes de Clase*, México: ITESM, 2007.

SEMYRAZ, Daniel J., *Preparación y evaluación de proyectos de inversión*, Argentina, 2006.

SAPAG CH., Nassir y Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Chile: McGraw Hill, 2000.

http://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_es.html

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, *Administración: una perspectiva global*, México: McGraw-Hill, 1998.

<http://ocw.mit.edu/OcwWeb/Engineering-Systems-Division/ESD-260JFall2003/CourseHome/index>

BALLOU, Ronald H., *Logística Empresarial*, USA: Prentice Hall, 2003.

BROWN, Materials Management Systems,

PORTER, Michael E., *Estrategia competitiva*, México: Compañía Editorial Continental, 2004.

HEIZER, Jay y BARRY, Render, *Dirección de la producción*, España: Prentice Hall,

www.indec.mecon.gov.ar

www.koandina.com



www.ambev.com.br

SABINO, Carlos. *El proceso de investigación.* Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Bolsa de Comercio de Córdoba, *El Balance de la Economía Argentina 2006,* Argentina.

www.cepal.cl

www.poliarquia.com

<http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=339678&IdxSeccion=0>

<http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=340630&IdxSeccion=0>

<http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=343812&IdxSeccion=0>

<http://www.infobae.com/contenidos/344682-100799-0-Pronostican-una-baja-el-crecimiento-regional>

<http://www.infobae.com/contenidos/344682-100799-0-Pronostican-una-baja-el-crecimiento-regional>

BUYATTI, Osmar D., *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión,* Buenos Aires, 2006.

http://jonathanheath.net/index.php?option=com_content&task=view&id=1054&Itemid=87

<http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AA06.htm>

AYRES, James B., *Supply Chain Project Management: A Collaborative and Measurable Approach,* USA: St. Lucie Press, 2004.

<http://www.lanacion.com.ar/944448>

<http://www.lanacion.com.ar/937765>



<http://www.lanacion.com.ar/937924>

<http://www.lanacion.com.ar/940035>

<http://www.mysconsultores.com/>

Estudio Broda, *Argentina: situación actual y perspectivas*, Agosto, Septiembre, Octubre, 2007.

MELLADO P., Lionel T., *Formulación y Evaluación de Proyectos*, Universidad Austral de Chile, 1979.

Feller Rate, *Informe de Clasificación Embotelladora Andina S.A.*, Mayo 2007.

BERENSON, Mark L., LEVINE, David M., KREHBIEL, Timothy C., *Estadística para administración*, México: Prentice Hall, 2001.

MENDENHALL, William, REINMUTH, James E., *Estadística para Administración y Economía*, México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1981.



I. Anexo



DESARROLLO ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

- **VARIACIONES EN EL PRECIO DEL FLETE:** a continuación se estudiará a cuánto debe subir el precio del flete para que el VAN del proyecto de iguale a cero. En primer lugar cabe recordar que para que el VAN sea igual a cero, debe cumplirse que:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Como en este caso se estudiará la incidencia de variaciones en el flete, se deben determinar el resto de los ingresos, egresos e inversión inicial y de ampliación. Cabe destacar que en el rubro inversión se incluye la inversión inicial y la de ampliación traída a valor presente:

INGRESOS TOTALES	\$ 28.774.477,25
EGRESOS TOTALES	-\$ 71.890.144,10
INVERSIÓN	-\$ 100.201.861,81
TOTAL	-\$ 143.317.528,66

El cálculo anterior muestra que para que el VAN se iguale a cero, el ahorro total en fletes de los cinco períodos evaluados traídos a valor presente, debería ser \$143.317.528,66. Para saber cuánto debe ser el ahorro anual en esta partida, se resuelve como si fuese una anualidad:

n	=	5
i%	=	17,5
PV	=	-143.317.528,66
PMT	=	\$ 45.311.769,78

A partir del cálculo anterior, se concluye que el ahorro anual en Flete para que el proyecto comience a ser rentable, debería ser de \$45.311.769,78. El flujo proyectado producto de dicho ahorro se muestra a continuación:



198. Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en el precio de flete

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ahorro en ingresos brutos		\$ 6.213.216,92	\$ 6.698.624,48	\$ 6.932.826,81	\$ 7.175.475,76	\$ 7.426.617,41
Ahorro en fletes		\$ 45.311.769,78	\$ 45.311.769,78	\$ 45.311.769,78	\$ 45.311.769,78	\$ 45.311.769,78
Ahorro en mano de obra		\$ 5.793.000,00	\$ 5.793.000,00	-\$ 1.627.200,00	-\$ 1.627.200,00	\$ 25.500,00
INGRESOS		\$ 57.317.986,70	\$ 57.803.394,26	\$ 50.617.396,59	\$ 50.860.045,54	\$ 52.763.887,19
GASTOS DE OPERACIÓN		-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73
Gastos Generales y de Administración		-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00
Otros Gastos		-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73
EGRESOS		-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73	-\$ 22.729.038,73
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 90.329.583,68					
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN					-\$ 18.817.800,00	
FLUJO DE CAJA	-\$ 90.329.583,68	\$ 34.588.947,97	\$ 35.074.355,53	\$ 27.888.357,86	\$ 9.313.206,81	\$ 30.034.848,46
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 90.329.583,68	-\$ 55.740.635,71	-\$ 20.666.280,18	\$ 7.222.077,68	\$ 16.535.284,49	\$ 46.570.132,95

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar cómo con dicho aumento el VAN se iguala a cero.

	(1+i)	Potencia	Factor de Actualización	VAN
AÑO 0	--	--	--	-\$ 90.329.583,68
AÑO 1	1,1750	1,0000	1,1750	\$ 29.437.402,53
AÑO 2	1,1750	2,0000	1,3806	\$ 25.404.693,91
AÑO 3	1,1750	3,0000	1,6222	\$ 17.191.324,69
AÑO 4	1,1750	4,0000	1,9061	\$ 4.885.936,08
AÑO 5	1,1750	5,0000	2,2397	\$ 13.410.226,46
TOTAL				\$ 0

- **VARIACIONES EN GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN:** a continuación se estudiará a cuánto deben disminuir los gastos generales y de administración (Sueldos de empleados para la nueva planta en Rosario) para que el VAN del proyecto se iguale a cero. En primer lugar, se deben determinar los ingresos y egresos actualizados y la inversión inicial y de ampliación:

INGRESOS TOTALES	\$ 54.129.072,67
EGRESOS TOTALES	-\$ 70.903.312,89
INVERSIÓN	-\$ 100.201.861,81
TOTAL	-\$ 116.976.102,03

En cálculo anterior muestra que para que el VAN se iguale a cero, la sumatoria de los Gastos Generales y de Administración de cada año, traídos a valor presente, debería ser \$116.976.102,03. Al ser positiva esta cifra, implica se debería generar un ahorro en esta partida; para saber cuánto debe ser el ahorro anual en esta partida de costos, se resuelve como si fuese una anualidad:

n	=	5
i%	=	17,5
PV	=	-\$116.976.102,03
PMT	=	\$36.983.572,46

A partir del cálculo anterior, se concluye que el ahorro anual en Gastos Generales y de Administración para que el proyecto comience a ser rentable, debería ser de \$36.983.572,46.

El flujo proyectado producto de dicho ahorro se muestra a continuación:



199. Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en gastos generales y de administración

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ahorro en ingresos brutos		\$ 6.213.216,92	\$ 6.698.624,48	\$ 6.932.826,81	\$ 7.175.475,76	\$ 7.426.617,41
Ahorro en fletes		\$ 7.557.075,51	\$ 7.821.573,14	\$ 8.095.328,19	\$ 8.378.664,70	\$ 8.671.917,95
Ahorro en mano de obra		\$ 5.793.000,00	\$ 5.793.000,00	-\$ 1.627.200,00	-\$ 1.627.200,00	\$ 25.500,00
INGRESOS		\$ 19.563.292,43	\$ 20.313.197,62	\$ 13.400.955,00	\$ 13.926.940,46	\$ 16.124.035,36
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73
Gastos Generales y de Administración		\$ 36.983.572,46	\$ 36.983.572,46	\$ 36.983.572,46	\$ 36.983.572,46	\$ 36.983.572,46
Otros Gastos		-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73	-\$ 22.417.038,73
EGRESOS		\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 90.329.583,68					
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN					-\$ 18.817.800,00	
FLUJO DE CAJA	-\$ 90.329.583,68	\$ 34.129.826,16	\$ 34.879.731,35	\$ 27.967.488,73	\$ 9.675.674,19	\$ 30.690.569,09
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 90.329.583,68	-\$ 56.199.757,53	-\$ 21.320.026,18	\$ 6.647.462,55	\$ 16.323.136,74	\$ 47.013.705,83

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en el siguiente cuadro cómo con dicho aumento el VAN se iguala a cero.

	(1+i)	Potencia	Factor de Actualización	VAN
AÑO 0	--	--	--	-\$ 90.329.583,68
AÑO 1	1,1750	1,0000	1,1750	\$ 29.046.660,56
AÑO 2	1,1750	2,0000	1,3806	\$ 25.263.725,74
AÑO 3	1,1750	3,0000	1,6222	\$ 17.240.103,63
AÑO 4	1,1750	4,0000	1,9061	\$ 5.076.095,33
AÑO 5	1,1750	5,0000	2,2397	\$ 13.702.998,45
TOTAL				\$ 0

- **VARIACIONES EN OTROS GASTOS:** a continuación se estudiará cuánto deben disminuir otros gastos como por ejemplo en honorarios, movilidad, gastos de limpieza, de reparación y mantenimiento, etc., para que el VAN del proyecto de iguale a cero. En primer lugar, se deben determinar los ingresos y egresos actualizados y la inversión inicial y de ampliación:

INGRESOS TOTALES	\$ 54.129.072,67
EGRESOS TOTALES	-\$ 986.831,22
INVERSIÓN	-\$ 100.201.861,81
TOTAL	-\$ 47.059.620,36

A continuación se actualiza el rubro OTROS GASTOS que se ha incluido en el flujo de efectivo proyectado.

Año	Otros Gastos	Otros Gastos Actualizados
2008	\$ 22.417.038,73	-\$ 19.078.330,83
2009	\$ 22.417.038,73	-\$ 16.236.877,30
2010	\$ 22.417.038,73	-\$ 13.818.618,98
2011	\$ 22.417.038,73	-\$ 11.760.526,79
2012	\$ 22.417.038,73	-\$ 10.008.958,97
TOTAL		-\$ 70.903.312,89

Todo lo anterior muestra que para que el VAN se iguale a cero, la sumatoria del rubro Otros Gastos de cada año, traídos a valor presente, debería ser de \$47.059.620,36. Al igual que en el caso anterior, el signo positivo de este monto indica que se debería generar un ahorro anual, el cual se resuelve como si fuese una anualidad:



n	=	5
i%	=	17,5
PV	=	\$47.059.620,36
PMT	=	\$14.878.533,73

A partir del cálculo anterior, se concluye que el ahorro anual en el rubro Otros Gastos para que el proyecto comience a ser rentable, debería ser de \$14.878.533,73.



Se puede ver el flujo proyectado producto del ahorro:

200. Flujo de efectivo proyectado período 2008 – 2012 incluyendo variaciones en otros gastos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ahorro en ingresos brutos		\$ 6.213.216,92	\$ 6.698.624,48	\$ 6.932.826,81	\$ 7.175.475,76	\$ 7.426.617,41
Ahorro en fletes		\$ 7.557.075,51	\$ 7.821.573,14	\$ 8.095.328,19	\$ 8.378.664,70	\$ 8.671.917,95
Ahorro en mano de obra		\$ 5.793.000,00	\$ 5.793.000,00	-\$ 1.627.200,00	-\$ 1.627.200,00	\$ 25.500,00
INGRESOS		\$ 19.563.292,43	\$ 20.313.197,62	\$ 13.400.955,00	\$ 13.926.940,46	\$ 16.124.035,36
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73
Gastos Generales y de Administración		-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00	-\$ 312.000,00
Otros Gastos		\$ 14.878.533,73	\$ 14.878.533,73	\$ 14.878.533,73	\$ 14.878.533,73	\$ 14.878.533,73
EGRESOS		\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73	\$ 14.566.533,73
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 90.329.583,68					
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN					-\$ 18.817.800,00	
FLUJO DE CAJA	-\$ 90.329.583,68	\$ 34.129.826,16	\$ 34.879.731,35	\$ 27.967.488,73	\$ 9.675.674,19	\$ 30.690.569,09
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 90.329.583,68	-\$ 56.199.757,53	-\$ 21.320.026,18	\$ 6.647.462,55	\$ 16.323.136,73	\$ 47.013.705,82

Fuente: Elaboración Propia



A continuación se demuestra que con dicho aumento el VAN se iguala a cero.

	(1+i)	Potencia	Factor de Actualización	VAN
AÑO 0	--	--	--	-\$ 90.329.583,68
AÑO 1	1,1750	1,0000	1,1750	\$ 29.046.660,56
AÑO 2	1,1750	2,0000	1,3806	\$ 25.263.725,74
AÑO 3	1,1750	3,0000	1,6222	\$ 17.240.103,62
AÑO 4	1,1750	4,0000	1,9061	\$ 5.076.095,33
AÑO 5	1,1750	5,0000	2,2397	\$ 13.702.998,45
TOTAL				\$ 0



201. Volumen industria por región año 2002

	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	TOTAL
Centro	6.004.613	5.165.216	5.231.442	3.853.100	4.026.736	3.416.765	3.977.712	4.468.120	4.335.740	5.277.002	5.785.281	6.886.562	58.428.289
%sobre total Edasa	47,86%	46,91%	45,45%	49,52%	47,66%	47,62%	46,46%	45,04%	46,42%	46,16%	44,76%	44,05%	46,27%
Cuyo	2.173.628	2.104.603	2.261.233	1.344.632	1.401.240	1.223.974	1.492.308	1.662.665	1.648.665	2.080.721	2.574.411	3.009.778	22.977.858
%sobre total Edasa	17,32%	19,11%	19,65%	17,28%	16,59%	17,06%	17,43%	16,76%	17,65%	18,20%	19,92%	19,25%	18,20%
Litoral	4.368.033	3.742.088	4.016.495	2.582.858	3.020.661	2.534.348	3.090.651	3.789.388	3.356.135	4.074.837	4.564.349	5.736.641	44.876.484
%sobre total Edasa	34,82%	33,98%	34,90%	33,20%	35,75%	35,32%	36,10%	38,20%	35,93%	35,64%	35,32%	36,70%	35,54%
Total	12.546.274	11.011.907	11.509.170	7.780.590	8.448.637	7.175.087	8.560.672	9.920.173	9.340.540	11.432.559	12.924.042	15.632.981	126.282.632
%sobre total anual	9,94%	8,72%	9,11%	6,16%	6,69%	5,68%	6,78%	7,86%	7,40%	9,05%	10,23%	12,38%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

202. Volumen industria por región año 2003

	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	TOTAL
Centro	5.410.017	4.941.005	4.320.468	4.205.364	3.965.262	3.727.577	4.061.315	4.254.262	4.620.623	5.307.738	5.607.832	6.893.661	57.315.124
%sobre total Edasa	37,59%	37,65%	34,64%	38,13%	39,22%	38,00%	36,92%	37,27%	36,70%	35,74%	36,88%	34,55%	36,75%
Cuyo	3.273.103	3.021.325	2.890.381	2.345.478	2.092.476	1.962.570	2.364.669	2.399.406	2.787.120	3.362.072	3.548.242	5.008.138	35.054.980
%sobre total Edasa	22,74%	23,02%	23,17%	21,27%	20,70%	20,00%	21,50%	21,02%	22,13%	22,64%	23,34%	25,10%	22,48%
Litoral	5.709.673	5.159.864	5.261.966	4.477.184	4.051.910	4.120.452	4.573.410	4.760.564	5.184.173	6.180.168	6.048.362	8.052.781	63.580.507
%sobre total Edasa	39,67%	39,32%	42,19%	40,60%	40,08%	42,00%	41,58%	41,71%	41,17%	41,62%	39,78%	40,36%	40,77%
Total	14.392.792	13.122.195	12.472.816	11.028.026	10.109.648	9.810.599	10.999.394	11.414.232	12.591.916	14.849.978	15.204.436	19.954.580	155.950.612
%sobre total anual	9,23%	8,41%	8,00%	7,07%	6,48%	6,29%	7,05%	7,32%	8,07%	9,52%	9,75%	12,80%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia



203. Volumen industria por región año 2004

	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL
Centro	6.828.513	5.193.251	5.668.888	4.841.399	3.730.445	4.165.379	4.768.447	4.440.225	5.248.997	5.136.008	5.580.384	7.284.041	62.885.977
%sobre total Edasa	37,35%	35,05%	34,42%	34,66%	35,25%	36,18%	36,18%	34,57%	34,94%	33,82%	34,10%	31,99%	34,74%
Cuyo	4.187.328	3.398.577	3.919.748	3.230.188	2.316.496	2.634.994	2.987.911	2.976.225	3.478.752	3.851.257	4.019.962	6.079.561	43.080.999
%sobre total Edasa	22,90%	22,94%	23,80%	23,12%	21,89%	22,89%	22,67%	23,17%	23,15%	25,36%	24,56%	26,70%	23,80%
Litoral	7.265.847	6.223.567	6.880.201	5.896.990	4.535.545	4.712.586	5.423.511	5.428.848	6.296.917	6.198.893	6.766.551	9.402.622	75.032.078
%sobre total Edasa	39,74%	42,01%	41,78%	42,22%	42,86%	40,93%	41,15%	42,26%	41,91%	40,82%	41,34%	41,30%	41,45%
Total	18.281.688	14.815.395	16.468.838	13.968.576	10.582.486	11.512.959	13.179.869	12.845.298	15.024.666	15.186.159	16.366.896	22.766.225	180.999.055
	10,10%	8,19%	9,10%	7,72%	5,85%	6,36%	7,28%	7,10%	8,30%	8,39%	9,04%	12,58%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

204. Volumen industria por región año 2005

	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	TOTAL
Centro	7.756.764	6.183.831	6.601.217	5.125.479	5.307.891	5.118.394	5.492.222	5.930.437	5.832.543	6.742.209	7.051.224	8.857.685	75.999.896
%sobre total Edasa	38,89%	36,88%	37,15%	38,31%	39,33%	38,92%	38,55%	38,80%	39,25%	39,23%	38,05%	37,87%	38,38%
Cuyo	5.085.200	4.467.065	4.529.249	3.384.232	3.342.870	3.182.093	3.633.021	3.807.229	3.652.258	4.387.014	4.765.936	6.297.100	50.533.267
%sobre total Edasa	25,50%	26,64%	25,49%	25,30%	24,77%	24,19%	25,50%	24,91%	24,58%	25,52%	25,72%	26,92%	25,52%
Litoral	7.101.991	6.118.499	6.636.442	4.868.071	4.845.604	4.851.736	5.119.925	5.548.374	5.376.085	6.057.943	6.716.455	8.233.612	71.474.737
%sobre total Edasa	35,61%	36,49%	37,35%	36,39%	35,90%	36,89%	35,94%	36,30%	36,18%	35,25%	36,24%	35,20%	36,10%
Total	19.943.955	16.769.395	17.766.908	13.377.782	13.496.364	13.152.222	14.245.168	15.286.040	14.860.886	17.187.166	18.533.616	23.388.397	198.007.899
	10,07%	8,47%	8,97%	6,76%	6,82%	6,64%	7,19%	7,72%	7,51%	8,68%	9,36%	11,81%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia



205. Volumen industria por región año 2006

	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	TOTAL
Centro	8.071.370	7.205.852	7.009.940	6.142.800	5.886.903	5.724.853	6.375.446	6.544.752	6.783.217	7.538.128	7.612.182	9.436.229	84.331.672
%sobre total Edasa	39,10%	37,54%	38,28%	37,97%	39,96%	39,93%	39,47%	39,06%	38,82%	38,60%	37,47%	37,01%	38,49%
Cuyo	5.090.982	4.975.015	4.957.086	4.237.440	3.534.672	3.503.343	4.010.390	4.329.887	4.274.287	4.946.636	5.502.794	7.034.976	56.397.508
%sobre total Edasa	24,66%	25,92%	27,07%	26,19%	23,99%	24,44%	24,83%	25,84%	24,46%	25,33%	27,09%	27,60%	25,74%
Litoral	7.479.047	7.014.893	6.345.940	5.798.534	5.310.362	5.107.641	5.767.326	5.879.517	6.417.099	7.045.567	7.197.893	9.022.048	78.385.867
%sobre total Edasa	36,23%	36,54%	34,65%	35,84%	36,05%	35,63%	35,70%	35,09%	36,72%	36,08%	35,44%	35,39%	35,77%
Total	20.641.399	19.195.760	18.312.965	16.178.774	14.731.937	14.335.837	16.153.162	16.754.156	17.474.603	19.530.331	20.312.870	25.493.252	219.115.046
	9,42%	8,76%	8,36%	7,38%	6,72%	6,54%	7,37%	7,65%	7,98%	8,91%	9,27%	11,63%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

206. Volumen industria por región año 2007

	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Centro	8.145.116	7.224.780	7.269.235	6.420.897	5.909.852	5.916.608	6.040.285	6.484.907	7.527.456	8.215.943	8.876.891	11.373.803	89.405.773
%sobre total Edasa	36,96%	36,54%	37,16%	38,17%	39,05%	39,58%	39,37%	39,92%	39,90%	39,90%	39,90%	39,90%	38,86%
Cuyo	6.373.397	5.620.951	5.805.173	4.529.249	3.858.990	3.869.983	3.833.479	3.915.326	4.565.525	4.983.103	5.383.979	6.898.397	59.637.552
%sobre total Edasa	28,92%	28,43%	29,67%	26,92%	25,50%	25,89%	24,99%	24,10%	24,20%	24,20%	24,20%	24,20%	25,92%
Litoral	7.521.114	6.925.300	6.488.853	5.871.641	5.364.169	5.162.879	5.468.029	5.843.442	6.772.824	7.392.290	7.986.977	10.233.572	81.031.090
%sobre total Edasa	34,13%	35,03%	33,17%	34,90%	35,45%	34,54%	35,64%	35,97%	35,90%	35,90%	35,90%	35,90%	35,22%
Total	22.039.626	19.771.032	19.563.261	16.821.787	15.133.010	14.949.469	15.341.793	16.243.675	18.865.805	20.591.336	22.247.846	28.505.772	230.070.798
	9,58%	8,59%	8,50%	7,31%	6,58%	6,50%	6,67%	7,06%	8,20%	8,95%	9,67%	12,39%	100,00%

Fuente: Elaboración propia



207. Evolución Share of Market por región 2002 – 2004

SOM KO POR REGION 2002													
	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	Promedio Anual
Centro	50,48	49,34	50,46	49,47	51,48	53,97	54,3	54	53,84	53,65	51,69	51,02	51,98
Cuyo	56,64	52,88	52,19	53,45	52,37	53,16	53,95	55,47	54,2	54,36	52,59	52,06	53,61
Litoral	55,04	52,63	51,88	50,12	49,43	49,57	48,98	51,99	54,13	53,55	52,8	51,4	51,79

SOM KO POR REGION 2003													
	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Promedio Anual
Centro	51,63	50,14	49,76	49,1	51,32	52,48	55,46	56,16	55,24	54,39	51,68	50,55	52,33
Cuyo	52,56	52,95	52,22	50,68	53,19	53,43	53,86	54,5	52,59	52,05	51,44	50,5	52,50
Litoral	51,34	50,51	49,86	49,66	51,5	51,29	52,83	54,49	54,12	53,18	53,07	52,86	52,06

SOM KO POR REGION 2004													
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Promedio Anual
Centro	51,18	50,95	50,52	51,43	51,81	52,41	53,89	54,48	53,05	52,28	52,24	53,2	52,29
Cuyo	50,41	49,13	48,42	48,21	47,84	48,69	50,5	50,61	50,69	49,93	49,43	50,03	49,49
Litoral	52,08	51,05	51,35	51,27	51,55	52,19	53,35	53,98	53,54	51,32	50,42	50,9	51,92

Fuente: Elaboración propia



208. Evolución Share of Market por región 2005 – 2007

SOM KO POR REGION 2005													
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Promedio Anual
Centro	53,1	53,73	53,7	53,34	52,49	53,58	53,1	53,11	52,29	51,65	51,03	50,71	52,65
Cuyo	49,59	49,14	49,65	49,58	47,93	48,2	48,56	48,31	48,63	48,08	46,2	43,77	48,14
Litoral	50,23	49,27	49,36	49,44	49,7	49,6	50,01	51,67	51,81	51,11	50,83	50,42	50,29

SOM KO POR REGION 2006													
	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Promedio Anual
Centro	51,46	50,67	51,25	51,2	51,51	52,37	53,06	52,66	53,41	53,44	52,86	53,15	52,25
Cuyo	42,99	42,54	41,63	41,11	42,88	44,38	44,97	45,15	45,03	45,07	44,25	44,57	43,71
Litoral	50,3	49,26	49,68	50,2	50,9	50,97	51,27	52,18	52,23	52,25	51,95	52,56	51,15

SOM KO POR REGION 2007													
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Promedio Anual
Centro	54,08	53,39	54,02	54,22	53,93	53,68	53,95	54,25	53,57	53,08	51,90	51,73	53,48
Cuyo	43,41	43,68	43,13	43,31	43,39	43,79	44,85	45,83	50,23	49,90	48,78	48,19	45,71
Litoral	52,6	52,55	52,69	52,75	52,76	53,18	53	53,5	53,17	52,28	51,81	51,63	52,66

Fuente: Elaboración propia



209. Volumen total KO por región 2002 – 2004

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2002													
	Ene-02	Feb-02	Mar-02	Abr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Ago-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dic-02	TOTAL
Centro	3.031.288	2.548.493	2.640.020	1.906.196	2.073.096	1.844.023	2.160.020	2.412.606	2.334.289	2.830.909	2.990.386	3.513.667	30.284.993
Cuyo	1.231.131	1.112.875	1.180.178	718.752	733.857	650.680	805.091	922.203	893.520	1.131.117	1.354.008	1.566.770	12.300.182
Litoral	2.404.211	1.969.364	2.083.930	1.294.411	1.493.090	1.256.182	1.513.820	1.970.107	1.816.591	2.181.946	2.410.057	2.948.641	23.342.350
Total EDASA	6.666.629	5.630.732	5.904.127	3.919.359	4.300.043	3.750.884	4.478.932	5.304.916	5.044.400	6.143.972	6.754.450	8.029.078	65.927.522

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2003													
	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	TOTAL
Centro	2.793.185	2.477.398	2.149.727	2.064.928	2.034.910	1.956.393	2.252.555	2.389.189	2.552.430	2.886.617	2.898.135	3.484.514	29.939.981
Cuyo	1.720.241	1.599.735	1.509.462	1.188.772	1.112.892	1.048.614	1.273.711	1.307.725	1.465.861	1.749.882	1.825.188	2.529.251	18.331.334
Litoral	2.931.363	2.606.194	2.623.668	2.223.482	2.086.642	2.113.447	2.415.990	2.594.163	2.805.519	3.286.836	3.210.004	4.256.527	33.153.835
Total EDASA	7.444.790	6.683.327	6.282.857	5.477.182	5.234.444	5.118.454	5.942.257	6.291.077	6.823.809	7.923.336	7.933.327	10.270.292	81.425.152

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2004													
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL
Centro	3.494.580	2.645.867	2.864.146	2.490.050	1.932.685	2.183.221	2.569.928	2.419.092	2.784.382	2.685.300	2.915.015	3.874.900	32.859.166
Cuyo	2.110.715	1.669.819	1.897.892	1.557.313	1.108.303	1.283.070	1.508.856	1.506.153	1.763.258	1.923.050	1.987.093	3.041.759	21.357.281
Litoral	3.784.214	3.177.276	3.533.023	3.023.557	2.337.936	2.459.726	2.893.181	2.930.257	3.371.536	3.181.554	3.411.714	4.785.703	38.889.677
Total EDASA	9.389.508	7.492.962	8.295.061	7.070.921	5.378.924	5.926.017	6.971.965	6.855.502	7.919.176	7.789.904	8.313.822	11.702.362	93.106.124

Fuente: Elaboración propia



210. Volumen total KO por región 2005 – 2007

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2005													
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05	TOTAL
Centro	4.119.064	3.322.282	3.545.013	2.733.765	2.785.849	2.742.659	2.916.594	3.149.631	3.049.664	3.482.454	3.598.352	4.491.340	39.936.667
Cuyo	2.521.901	2.194.942	2.248.672	1.677.771	1.602.391	1.533.876	1.764.265	1.839.185	1.775.911	2.109.451	2.201.837	2.756.521	24.226.723
Litoral	3.567.250	3.014.834	3.275.729	2.406.647	2.408.349	2.406.343	2.560.327	2.867.030	2.785.561	3.095.917	3.414.274	4.151.621	35.953.882
Total EDASA	10.208.215	8.532.059	9.069.414	6.818.183	6.796.589	6.682.878	7.241.185	7.855.846	7.611.136	8.687.822	9.214.463	11.399.483	100.117.273

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2006													
	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Abr-06	May-06	Jun-06	Jul-06	Ago-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	TOTAL
Centro	4.153.214	3.651.448	3.592.321	3.144.996	3.032.320	2.998.311	3.382.911	3.446.732	3.622.972	4.028.035	4.023.691	5.015.202	44.092.153
Cuyo	2.188.641	2.116.323	2.063.661	1.742.049	1.515.571	1.554.817	1.803.333	1.954.961	1.924.833	2.229.465	2.434.784	3.135.243	24.663.681
Litoral	3.761.968	3.455.206	3.152.681	2.911.009	2.702.815	2.603.575	2.957.126	3.067.823	3.351.644	3.681.051	3.739.132	4.741.718	40.125.748
Total EDASA	10.103.824	9.222.976	8.808.663	7.798.054	7.250.706	7.156.703	8.143.370	8.469.516	8.899.448	9.938.551	10.197.607	12.892.163	108.881.581

VOLUMEN TOTAL KO POR REGION 2007													
	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	TOTAL
Centro	4.404.774	3.857.324	3.926.924	3.481.596	3.187.030	3.175.861	3.258.615	3.518.198	4.032.157	4.361.187	4.607.106	5.883.213	47.693.986
Cuyo	2.766.437	2.454.958	2.503.547	1.961.456	1.674.497	1.694.522	1.719.151	1.794.524	2.293.172	2.486.469	2.626.413	3.324.061	27.299.207
Litoral	3.956.175	3.639.041	3.419.151	3.097.478	2.830.206	2.745.469	2.898.094	3.126.437	3.600.840	3.864.837	4.138.372	5.283.389	42.599.488
Total EDASA	11.127.385	9.951.323	9.849.622	8.540.530	7.691.733	7.615.852	7.875.859	8.439.159	9.926.169	10.712.493	11.371.891	14.490.663	117.592.679

Fuente: Elaboración propia



Lista de proveedores de insumos de Edasa

Fuente: Memoria Embotelladora Andina, 2006.

211. Proveedores de materias primas utilizadas por Edasa

MATERIAS PRIMAS	PROVEEDORES
Concentrado	✓ The Coca-Cola Company
Endulzante	✓ Compañía Azucarera Concepción S.A. ✓ Ledesma S.A. ✓ Ing. y Refinería San Martín de Tabacal S.A. ✓ Producto de Maíz S.A. ✓ Atanor S.A.
Agua	✓ Aguas Cordobesas S.A. Dirección Provincial de Águas Sanitarias.
Gas Carbónico	✓ Praxair S.A. ✓ Air Liquide Argentina S.A.
Envases (Botellas)	✓ Embotelladora del Atlántico S.A. división Empaques ✓ Cattorini Hnos.SACIF
Cajas Plásticas	✓ Cabelma S.A. – L'Equipe Monteur
Tapas	✓ Alusud Embalajes Chile Ltda. ✓ Aluplata S.A. ✓ Metalgráfica Cearense S.A.
Vasos	✓ American Plast S.A. ✓ Dart Sudamericana ✓ Celomat S.A. ✓ Luis y Miguel Zanniello S.A. ✓ Envases Jhon – Flexofilm S.A. ✓ Gemplast S.A. ✓ Manuli Packaging Argentina S.A. ✓ Plastiandino S.A. ✓ Plásticos La Rioja S.A.
Resina	✓ Eastman Chemical Argentina S.R.L. ✓ Indorama Synthetics TBK. ✓ Far Eastern Textile Ltd. ✓ Nan Ya Plastics Corp America
Tintas	✓ Nazdar



Etiquetas	✓ Multi-Color Corp.
Embalajes	✓ Nem S.A. ✓ Barfield S.A. ✓ Altaplástica S.A. ✓ Maculan S.A. ✓ Afema Soc. de Hechp ✓ Manuli Packaging Argentina S.A.
Energía Eléctrica	✓ Edenor S.A. ✓ Hidroeléctrica Cerros Colorados S.A.
Colorante	✓ Color Matrix América do Sul Ltda. ✓ Dosicolor S.A.

Fuente: www.koandina.com



LEY Nº 11.525

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

PARQUES Y ÁREAS INDUSTRIALES

PROMOCIÓN Y OBJETIVOS

ARTÍCULO 1º: La Provincia de Santa Fe impulsa la construcción de Parques y Áreas Industriales con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- a)** Promover la instalación de industrias en la Provincia y la ampliación y modernización de las existentes.
- b)** Propender a una radicación ordenada de los establecimientos industriales, en armonía con el medio ambiente y con los núcleos urbanos.
- c)** Propiciar la integración y complementación de las actividades industriales en aspectos productivos, técnicos y comerciales.
- d)** Alentar los procesos de capacitación de recursos humanos, empresarios y laborales, y el crecimiento del empleo industrial por medio de acciones comunes.
- e)** Crear, a través de la localización concentrada de establecimientos industriales, las condiciones que permitan la reducción de los costos de inversión en infraestructura y servicios.
- f)** Generar espacios que reúnan las condiciones requeridas para posibilitar la relocalización de establecimientos industriales, en los casos en que éstos se encuentren en conflicto con la población o el medio ambiente.

ARTÍCULO 2º: Las industrias existentes que se relocalicen en los Parques y Áreas Industriales reconocidos, son consideradas como Industrias Nuevas, en lo que refiere a su encuadramiento en los regímenes de Promoción Industrial vigentes, al momento de la concreción del traslado.

A los fines de estimular la radicación de establecimientos industriales en los Parques y Áreas Industriales reconocidos, el Poder Ejecutivo, a través de la Autoridad de Aplicación, debe instrumentar medidas tendientes a establecer beneficios diferenciales en materia impositiva, y a la fijación de tarifas preferenciales para los servicios brindados por organismos o empresas de su dependencia, y toda otra medida que concurra a alcanzar los objetivos planteados en la presente Ley.

DEFINICIONES



ARTÍCULO 3º: Considérase **Parque Industrial** a toda extensión de tierra dotada de infraestructura y servicios de uso común, localizada en armonía con los planes de desarrollo urbano locales y con el medio ambiente, apta para la radicación de instalaciones industriales.

Los Parques Industriales de la Provincia promueven, fundamentalmente, la radicación de empresas industriales pequeñas y medianas que desarrollen una actividad consistente en la transformación física, química o fisicoquímica en su forma o esencia de materia prima en un nuevo producto, el ensamble o montaje de diversas piezas como partes integrantes en la obtención de productos acabados o semiacabados, transformaciones biológicas para la obtención de bienes finales exceptuando la producción primaria. Todo lo anteriormente citado debe ser ejecutado a través de un proceso inducido mediante la aplicación de técnicas de producción uniforme, la utilización de maquinarias o equipos y la repetición de operaciones o procesos unitarios llevados a cabo en instalaciones fijas, también podrán radicarse en ellos, aquellas empresas que desarrollen actividades de transformación de materias primas o consumo de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos, en energía eléctrica.

ARTÍCULO 4º: Considérase **Área Industrial** a toda extensión de tierra dotada de infraestructura básica, localizada en armonía con los planes de desarrollo urbano locales y con el medio ambiente, apta para la radicación de instalaciones industriales.

Las Áreas Industriales promueven, fundamentalmente, la radicación de empresas industriales pequeñas y medianas que desarrollen actividades conforme se describe en el 2do. párrafo del Artículo 3º y la reubicación de establecimientos industriales instalados en zonas urbanas de uso no conforme.

ARTÍCULO 5º: Prohíbese la utilización de las denominaciones "Parque Industrial" y "Área Industrial" para la identificación de asentamientos industriales que no cuenten con autorización definitiva y expresa de la autoridad facultada para otorgarla, de acuerdo a lo dispuesto por la presente.

ARTÍCULO 6º: A los fines de la presente ley, entiéndese por promoción, ejecución, administración y desarrollo, lo siguiente:

a) **Promoción:** son las acciones tendientes a difundir las cualidades del emprendimiento, por medios idóneos, con el objeto de interesar a personas físicas y jurídicas, en la instalación de establecimientos industriales con actividades encuadradas en las definiciones de los Artículos 3º y 4º de la presente ley y las vinculadas a la venta o alquiler de parcelas en el mismo.

b) **Ejecución:** son las tareas y actividades necesarias para la dotación de infraestructura y servicios, mediante la concreción de obras o la realización de gestiones orientadas a tal fin, incluyendo la provisión de los recursos económicos.

c) **Administración:** son las actividades desarrolladas con el objeto de garantizar la adecuada prestación de los servicios de uso común y el mantenimiento de las obras de infraestructura y de los servicios del asentamiento, incluyendo la obtención de los recursos para su financiamiento a través de los aportes proporcionales de los propietarios de parcelas.



d) **Desarrollo:** refiere a las actividades orientadas a promover el crecimiento de los establecimientos industriales instalados en el asentamiento, por medio del conocimiento, la capacitación, la información, la complementación, la integración, la tecnología y, en general, por los mecanismos aptos a tales fines.

HABILITACIÓN Y AUTORIDAD DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 7º: La construcción de Parques y Áreas Industriales en el territorio de la Provincia de Santa Fe, está sujeta a autorización.

Las gestiones a realizar por los interesados, a esos efectos, deben satisfacer los siguientes requisitos:

a) Presentar ante la Autoridad de Aplicación, un estudio en el que se justifique la factibilidad y rentabilidad del proyecto y sus efectos sobre la zona propuesta para su instalación, conforme a los requisitos que determine la reglamentación. Los estudios presentados están sujetos a evaluación por parte de la Autoridad de Aplicación, y a la aprobación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio.

b) Concretada la aprobación a que refiere el acápite a), los interesados están obligados a presentar ante la Autoridad de Aplicación, un Proyecto Ejecutivo, en el que se especifique el diseño integral del asentamiento, incluyendo los aspectos urbanísticos internos y de las áreas linderas sujetas a protección, las etapas previstas para su desarrollo total, el financiamiento del emprendimiento y el régimen de propiedad para los espacios de uso común.

La autorización definitiva para la construcción de Parques Industriales la otorga el Poder Ejecutivo en los casos en que, una vez satisfechos los requisitos enunciados, se determine la viabilidad técnica, económica y financiera del emprendimiento y su encuadramiento en las políticas y requisitos determinados por la presente Ley y las disposiciones reglamentarias que en su consecuencia se dicten.

Para el caso de las Áreas Industriales, la autorización definitiva la otorga el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, siendo exigibles los requisitos enumerados en el párrafo anterior.

ARTÍCULO 8º: El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, a través de la Dirección General de Industrias, tiene las funciones de Autoridad de Aplicación de la presente Ley y las de Organismo Ejecutor de las políticas de Parques y Áreas Industriales de la Provincia.

CLASIFICACIÓN

CARÁCTER Y OBJETO



ARTÍCULO 9º: Los Parques y Áreas Industriales pueden ser: Oficiales, Mixtos o Privados.

a) **Son Parques y Áreas Industriales Oficiales**, aquellos que disponga ejecutar el Estado Provincial, las Municipalidades o Comunas; conjunta o separadamente, reservándose la responsabilidad exclusiva en la promoción y ejecución del Parque o Área Industrial.

b) **Son Parques y Áreas Industriales Mixtos**, aquellos que se proponga ejecutar por Sociedades con Participación Estatal, integradas por el Estado Provincial, las Municipalidades o Comunas, conjunta o separadamente, y particulares, reservándose la Sociedad constituida la responsabilidad exclusiva en la promoción y ejecución del Parque o Área Industrial.

c) **Son Parques y Áreas Industriales Privados**, aquellos que propongan ejecutar Sociedades Comerciales o Cooperativas, o personas físicas con responsabilidad exclusiva en la promoción y ejecución del Parque o Área Industrial.

ARTÍCULO 10º: Los Parques y Áreas Industriales se clasifican, de acuerdo a los objetivos determinados al momento de su creación, en tres categorías:

a) **De Promoción:** tienen por objeto estimular la localización de plantas fabriles en zonas industrialmente subdesarrolladas.

b) **De Desarrollo:** promueven la radicación ordenada de industrias alrededor de ciudades en donde se registre una mediana actividad industrial.

c) **De Descongestión:** facilitan, fundamentalmente, la reubicación de plantas fabriles, su ordenamiento y expansión, dando solución a conflictos funcionales en áreas urbanas o de crecimiento industrial desordenado.

El Poder Ejecutivo, por sí, o a solicitud de los responsables de la ejecución, puede considerar y clasificar a los Parques Industriales con más de una de las características expuestas, cuando su evolución así lo aconseje.

Los Parques y Áreas Industriales existentes a la fecha de promulgación de la presente ley, mantienen la clasificación establecida con anterioridad.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

ARTÍCULO 11º: Los Parques Industriales deben ser planificados delimitándose sectores destinados a los siguientes usos:

a) **Uso Industrial Exclusivo:** donde sólo se autorizará la radicación de instalaciones industriales que revistan las características determinadas en los Artículos 3º y 4º de la presente ley. Su utilización estará sujeta a las restricciones y condiciones que surgen de la presente ley y su reglamentación.

b) **Espacios de uso común:** son aquellos destinados a su utilización por el conjunto de los adquirentes de parcelas y por el personal que presta servicios en el Parque o Área Industrial.

c) **Vías de circulación y espacio para el estacionamiento de vehículos.**



d) **Viviendas:** con las restricciones de que estas áreas sean destinadas al personal de vigilancia, conservación y seguridad o para el Gerente o Funcionario similar del Parque Industrial. La construcción de viviendas con fines específicos sólo podrá efectivizarse previa autorización de la Autoridad de Aplicación, e incluye a las que resulte necesario construir en los espacios de uso común y en los asignados a uso industrial exclusivo.

e) **Garajes:** sólo se permitirá la construcción de los que resulten necesarios para alojar los vehículos de las empresas y de las personas directamente vinculadas al Parque Industrial.

f) **Comercios y Servicios:** exclusivamente en las áreas destinadas a uso común, en la medida en que tengan por objeto satisfacer las necesidades funcionales del Parque Industrial, a criterio de la Autoridad de Aplicación.

g) **Áreas para forestación y parqueización:** incluyendo las destinadas a forestación de calles y perimetrales del Parque Industrial y las áreas parqueizadas. La reglamentación de la presente ley fijará las normas aplicables para los espacios de uso común y para los destinados a uso industrial exclusivo.

h) **Uso Cultural:** en las condiciones que determine la reglamentación.

i) **Otros Usos:** en la medida en que los mismos resulten necesarios a efectos de optimizar el funcionamiento del Parque Industrial, a exclusivo criterio de la Autoridad de Aplicación.

ARTÍCULO 12º: Las condiciones y restricciones de uso exigibles para las propiedades linderas a los Parques y Áreas Industriales, serán fijadas por la Reglamentación de la presente, teniendo especialmente en cuenta:

- a) Distancias mínimas entre los centros poblados y los asentamientos industriales.
- b) Restricciones al uso y al parcelamiento de las propiedades.
- c) Existencia de ordenanzas o disposiciones locales vigentes que regulen tales usos.

ARTÍCULO 13º: La superficie adquirida por cada empresa en un Parque o Área Industrial, no podrá superar el 20% (veinte por ciento) de la superficie total afectada a uso industrial exclusivo.

En casos excepcionales, cuando las necesidades de crecimiento o expansión de las empresas lo justifique, puede autorizarse la adquisición de una superficie mayor, previa acreditación de

- a) Que se ha ejecutado el Proyecto que motivó la radicación.
- b) Que las necesidades de expansión de la empresa requieren una superficie mayor, situación que debe acreditarse con la presentación de una ampliación, sujeta a la aprobación de la Autoridad de Aplicación

Sin perjuicio de la superficie que ocupe cada empresa, ninguna puede tener una representación superior al 20% (veinte por ciento) en los órganos de administración y gobierno del Parque o Área Industrial, aunque será a su cargo la parte proporcional que le corresponda, según la superficie efectivamente ocupada, en la determinación de los gastos comunes.



EJECUCIÓN, DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 14°: La promoción, ejecución y desarrollo de los Parques y Áreas Industriales, está a cargo de quien asuma estas responsabilidades en las gestiones que se realicen a efectos de lograr la autorización para su construcción, conforme lo determina el Artículo 7°, oportunidad en que se debe asumir el compromiso expreso en materia de planificación y financiamiento del emprendimiento cuya autorización se gestiona.

ARTÍCULO 15°: En los casos de Parques y Áreas Industriales donde se registre participación Estatal Provincial, la representación de la Provincia está a cargo de la Dirección General de Industrias, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio, a través del funcionario que a tal efecto se designe.

En los casos de Parques y Áreas Industriales Oficiales Provinciales, la Dirección General de Industrias tiene las funciones de Dirección de Proyectos, y son de su competencia todas las cuestiones vinculadas a la elaboración de los estudios a que refiere el artículo 7°, las de planificación, presupuestación y ejecución de las mejoras en los mismos.

Sin perjuicio de lo expuesto, facúltase a la Autoridad de Aplicación a requerir de los Organismos y Empresas del Estado Provincial o Nacional, colaboración en aspectos específicos vinculados a la planificación, promoción, ejecución y desarrollo de los Parques y Áreas Industriales a su cargo y, en los casos en que las necesidades no puedan ser satisfechas por Organismos o Empresas Estatales, a contratar con particulares dando cumplimiento a los mecanismos legales vigentes.

ARTÍCULO 16°: La ubicación de las empresas industriales en las parcelas destinadas a uso industrial exclusivo, dentro del Parque o Área Industrial, debe realizarse aplicando criterios técnicos que garanticen la eliminación de los conflictos funcionales entre las distintas plantas industriales y del conjunto de las empresas instaladas hacia el medio circundante. Los criterios a aplicar en la materia, deberán incluirse en el Proyecto a que refiere esta ley.

En los Parques Industriales deben regir normas técnicas e higiénicas, de seguridad y estéticas, las que son establecidas en forma general por la reglamentación de la presente, y en forma particular, por el Reglamento Interno de cada Parque.

La superficie cubierta destinada a uso industrial exclusivo, no puede superar el 70% (setenta por ciento) de la superficie total de la parcela.

ARTÍCULO 17°: La adjudicación y venta de parcelas en los Parques y Áreas Industriales Oficiales, está a cargo de la jurisdicción que haya asumido la responsabilidad de promoción, ejecución y desarrollo del mismo y se rige por los siguientes criterios:

- a) Las empresas o personas físicas solicitantes de parcelas para la instalación de establecimientos industriales, deben someter a la aprobación del organismo estatal que corresponda, un proyecto de radicación que cumpla los requisitos de la presente, el que debe incluir aspectos técnicos, económicos y ecológicos que



garanticen el éxito productivo y económico del emprendimiento y la preservación del medio ambiente.

- b) Aprobado el Proyecto a que refiere el acápite anterior, la Autoridad competente procede a la adjudicación de las parcelas y a la venta de las mismas, debiendo observarse las siguientes condiciones:

1.- La ejecución en los plazos establecidos para la iniciación de las obras y puesta en marcha del proyecto industrial que motiva la adjudicación y venta.

2.- El compromiso expreso del adquirente de autorizar al vendedor a rescindir el contrato de compraventa suscripto, en caso que no se ejecute en tiempo y forma el proyecto que motivó la adjudicación y venta.

3.- La obligación del adquirente de reintegrar la parcela al vendedor, en las mismas condiciones en que la recibe para el caso en que desista de la ejecución del proyecto o de haberse excedido en los plazos para la iniciación de las obras y puesta en marcha del mismo; conforme a la documentación aprobada en ocasión de la adjudicación o en las eventuales prórrogas autorizadas.

En caso de resultar necesarias inversiones a los fines de devolver a la parcela las condiciones en que fue adjudicada, éstas son a cargo exclusivo del adquirente, pudiendo efectuarlas el organismo de promoción, ejecución y desarrollo con cargo de reintegro para el adquirente en las condiciones que determine la reglamentación.

4.- No se pueden suscribir escrituras traslativas de dominio en los Parques y Áreas Industriales Oficiales, hasta tanto el adjudicatario no haya ejecutado y puesto en marcha el proyecto que motivó la adjudicación y venta, lo cual debe ser verificado por el organismo estatal responsable.

5.- La presentación de garantías reales por las deudas y demás compromisos asumidos.

6.- La fijación de sanciones por daños y perjuicios, en los casos de incumplimiento en la ejecución de los proyectos comprometidos.

ARTÍCULO 18º: Los precios y las condiciones de venta de las parcelas en los Parques y Áreas Industriales Oficiales, son determinados por la jurisdicción estatal responsable de la venta de las mismas, en base a los precios de plaza vigentes al momento de la operación, deduciéndose los descuentos promocionales que cada caso aconseje y considerando el valor de la tierra y las mejoras del asentamiento.

Esta jurisdicción queda facultada a cobrar la parte proporcional de las mejoras ejecutadas con posterioridad a la formalización de la compraventa, en proporción a la superficie o al uso que cada adquirente realice de la mejora, a exclusivo criterio del organismo estatal responsable de la venta y en las condiciones financieras que éste determine.

ARTÍCULO 19º: Los particulares adquirentes de parcelas en los Parques y Áreas Industriales Oficiales que desistan de ejecutar o de continuar con los proyectos que motivaron la adjudicación y venta de parcelas a su favor, en forma permanente o transitoria, pueden optar por alguna de las siguientes alternativas:

- a) **En los casos de no haber ejecutado mejoras:** Deben comunicar la decisión adoptada al organismo responsable de la venta de parcelas, renunciando a la



ejecución del Proyecto. En tal caso las sumas abonadas son retenidas por el vendedor en concepto de indemnización, cesando desde esa fecha los compromisos pendientes de pago, produciéndose la rescisión del contrato de compraventa suscripto. Se consideran nulas todas las ventas que pudieran concretarse a favor de terceros en estas condiciones.

b) **En los casos de haber concretado mejoras:** El adquirente puede optar por:

1.- Transferir, en venta a terceros, los terrenos y las mejoras ejecutadas, sujeto a la aprobación del organismo responsable de la venta de parcelas y en la medida en que el nuevo propietario se comprometa a someter a la Autoridad de Aplicación el proyecto industrial a desarrollar en dichas parcelas, en un todo de acuerdo a lo establecido en la presente Ley y su reglamentación.

2.- Proceder a la remoción de las mejoras ejecutadas y devolver las parcelas a los vendedores en las condiciones establecidas en el inciso a).

c) En los casos de haberse producido la puesta en marcha del establecimiento industrial y los propietarios desistan de su continuidad, podrán transferirlos a terceros, en venta, alquiler u otras formas de arrendamiento, sujeto a la aprobación de los responsables de la ejecución del Parque o Área Industrial, y al compromiso expreso del adquirente, inquilino o arrendatario de dar continuidad al emprendimiento aprobado o a desarrollar uno nuevo. En este último supuesto, el proyecto debe ser previamente aprobado por la Autoridad de Aplicación.

ARTÍCULO 20°: En los casos de Parques y Áreas Industriales Mixtos y/o Privados, las condiciones de venta son determinadas por los propietarios del asentamiento debiendo observarse las normas que determina la presente ley. La fijación de los precios de venta queda a exclusivo criterio de los propietarios de cada asentamiento.

ARTÍCULO 21°: La Administración de los Parques y Áreas Industriales está a cargo de :

a) Hasta que se proceda a la adjudicación y venta del 30% (treinta por ciento) de la superficie total de las parcelas destinadas a uso industrial exclusivo; de los responsables de la promoción, ejecución y desarrollo del Parque o Área Industrial.

b) Cuando se haya superado el 30% (treinta por ciento); la Administración queda a cargo de una Asamblea de Propietarios integrada por la totalidad de las empresas o personas físicas adquirentes de parcelas y por los responsables de la promoción, ejecución y desarrollo del Parque o Área Industrial, por las parcelas no vendidas.

Cada una de las partes tiene un representante con derecho a voto en proporción a la superficie de su propiedad, no pudiendo exceder los porcentajes máximos determinados por el Artículo 13. Los integrantes tienen derecho a la designación de un representante suplente, que actúa en caso de ausencia o impedimento del titular.

El Poder Ejecutivo, a través de la Autoridad de Aplicación, podrá tener un representante, con facultad de formular observaciones de carácter suspensivo, en aquellas decisiones de administración, que se reputan inconvenientes para el interés público provincial.

ARTÍCULO 22°: La Asamblea de Propietarios, es el principal órgano de Dirección del Parque o Área Industrial, y ejerce la misma mediante:



- 1.- Redacción del Reglamento Interno.
- 2.- Aprobación del Régimen de sanciones a los infractores del Reglamento Interno.
- 3.- La designación, por el voto directo de sus integrantes, de un Comité Ejecutivo conformado, como máximo, por cinco (5) miembros que tiene a su cargo la Administración de los espacios de uso común, el mantenimiento y normal funcionamiento de las instalaciones y servicios, y toda otra función que le sea asignada en forma expresa por la Asamblea.

COMISIÓN PROVINCIAL

ARTÍCULO 23°: Créase la Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales que tiene por objeto brindar asesoramiento a la Autoridad de Aplicación de la presente ley.

Está integrada por un Presidente y un Secretario designados por la Autoridad de Aplicación, un representante por cada uno de los responsables de la ejecución de Parques y Áreas Industriales reconocidos y un representante por cada una de las Asambleas de Propietarios constituídas en los términos del Artículo N° 21, inciso b) de la presente.

La designación de los representantes de la ejecución de Parques y Áreas Industriales y por las Asambleas de Propietarios, se realiza a propuesta de los representados, correspondiendo, asimismo, la nominación de un representante suplente que actúa en casos de ausencia o impedimentos del titular.

ARTÍCULO 24°: La Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales tiene las siguientes funciones:

- a) Asesorar a la Autoridad de Aplicación sobre aspectos vinculados a la instrumentación de las políticas de Parques y Áreas Industriales en la Provincia.
- b) Asistir a los responsables de la ejecución y administración de Parques y Áreas Industriales en la promoción y desarrollo de los asentamientos.
- c) Analizar la legislación vigente en la materia, en los niveles Nacional, Provincial, Municipal y Comunal, promoviendo su adaptación a las necesidades de la materialización de las políticas determinadas por la presente ley.
- d) Participar en la elaboración del Presupuesto Anual de inversiones en Parques y Áreas Industriales, Oficiales y Mixtos y asesorar, en caso de serle solicitado, en la elaboración de los presupuestos anuales de los restantes asentamientos.
- e) Asistir a la Autoridad de Aplicación en la auditoría y contralor de la ejecución de los Parques y Áreas Industriales autorizados, emitiendo dictámenes anuales específicos y sugiriendo acciones orientadas a corregir las desviaciones observadas.
- f) Planificar y promover, en coordinación con la Autoridad de Aplicación, una política de Parques y Áreas Industriales que tienda a promover la radicación industrial racional y ordenada en el territorio provincial, evitando conflictos funcionales y preservando el medio ambiente.
- g) Dictaminar sobre los proyectos de Reglamentos Internos de cada Parque y Área Industrial, Oficiales y Mixtos, con carácter previo a su puesta en vigencia.
- h) Elaborar su Reglamento Interno.



ARTÍCULO 25º: La Comisión de Parques y Áreas Industriales tiene su sede en la ciudad de Santa Fe, sin perjuicio de la facultad propia de la Comisión de celebrar reuniones en cualquier lugar de la Provincia, cuando la mayoría de sus integrantes así lo disponga. Eventualmente, por causas debidamente justificadas, puede reunirse fuera del territorio provincial.

ARTÍCULO 26º: La Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales adopta sus resoluciones por mayoría simple, debiendo reunir un quórum mínimo de la mitad más uno de sus integrantes. Si una reunión no alcanzase el quórum mínimo, puede sesionar igualmente, no estando habilitada para adoptar resoluciones o emitir dictámenes en nombre de la Comisión.

ARTÍCULO 27º: La convocatoria a reuniones de la Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales puede ser realizada por el Presidente, el Secretario o por decisión de la mayoría de sus integrantes. Las convocatorias deben realizarse en forma personal, para la consideración de un temario preestablecido y comunicadas con una antelación no menor a los 10 (diez) días, acompañando los antecedentes que los temas en tratamiento requieran.

ARTÍCULO 28º: La Dirección General de Industrias es el organismo de apoyo para el cumplimiento de las funciones asignadas a la Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales. Además, por su intermedio, canaliza la participación de los restantes organismos de la Administración Provincial, incluidos los descentralizados, autárquicos y empresas del Estado, cuya participación se considere necesaria.

ARTÍCULO 29º: Los gastos que demande el funcionamiento de la Comisión Provincial de Parques y Áreas Industriales, están a cargo de la Administración Provincial, debiendo preverse las partidas específicas en cada uno de los presupuestos anuales posteriores a la fecha de promulgación de la presente ley, dentro de los montos asignados a la Autoridad de Aplicación.

SERVICIOS

ARTÍCULO 30º: En los casos de Parques y Áreas Industriales Oficiales o Mixtos, autorízase a la Dirección Provincial de Vialidad a construir los caminos pavimentados perimetrales y los que enlacen a los Parques y Áreas Industriales con las rutas principales, sin el requisito previo de conformidad de los propietarios contribuyentes.



Asimismo, facúltase a la Autoridad de Aplicación a realizar las gestiones necesarias ante la empresa concesionaria de los servicios sanitarios en la Provincia, a los fines de efectuar las obras que resulten necesarias para dotar de agua corriente, conductos para la evacuación de efluentes cloacales e industriales, e instalaciones para el tratamiento de efluentes líquidos sin el requisito previo de conformidad de los adquirentes de parcelas.

El costo de las obras a ejecutar está a cargo de los responsables de la construcción del asentamiento, sin perjuicio de la facultad que les asiste de reclamar a los propietarios de parcelas el pago proporcional de las inversiones realizadas de acuerdo a la utilización que cada uno haga de las mismas.

En el caso de obras viales, para la determinación de las zonas afectadas al pago de contribución por mejoras y las tasas correspondientes, se aplican las disposiciones vigentes al momento de la recepción definitiva de dichas obras, otorgándose las facilidades de pago que determine la reglamentación.

ARTÍCULO 31º: Autorízase a la Empresa Provincial de la Energía a ejecutar las mejoras que resulten necesarias para garantizar la provisión del servicio eléctrico a los Parques y Áreas Industriales.

Las inversiones que éstas demanden están a cargo de los responsables de la ejecución del Parque o Área Industrial, sin perjuicio de la facultad de éstos de exigir a los propietarios o adquirentes de parcelas, el pago de la proporción que a cada uno corresponda .

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 32º: En los casos de Parques y Áreas Industriales Provinciales, Oficiales o Mixtos, que requieran la expropiación de los terrenos donde se radicará un asentamiento, se procede de acuerdo a la Ley Provincial N° 7.534, sus modificatorias y reglamentaciones.

ARTÍCULO 33º: En ningún caso, para la aplicación de lo determinado de esta ley, dejará de tener intervención, la Municipalidad o Comuna de la jurisdicción donde se construya el Parque o Área Industrial.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 34º: Los efectos subsistentes derivados de la Ley N° 6.758, sus modificatorias y Reglamentaciones se regirán por la normativa que los originó mientras esté vigente la instancia en que se encuentren. Finalizada la misma, se estará a lo que establece la presente.



ARTÍCULO 35°: Derógase la Ley N° 6.758, sus modificatorias, reglamentaciones y demás disposiciones dictadas en su consecuencia y la Resolución N° 175/80 del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia, excepto para los efectos subsistentes de instancias en vigencia a la fecha de promulgación de la presente, hasta la efectiva finalización de la misma, no siendo admisible la oposición de instancias posteriores.

ARTÍCULO 36°: El Poder Ejecutivo reglamentará la presente dentro de los 90 (noventa) días de su promulgación.

ARTÍCULO 37°: Comuníquese al Poder Ejecutivo.

**DADA EN LA SALA DE SESIONES DE LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA
DE SANTA FE, A LOS VEINTISIETE DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO MIL NOVECIENTOS
NOVENTA Y SIETE.**

Publicada en el Boletín Oficial del 13 de enero de 1998.



LEY N° 8478

(Con la modificación introducida por la Ley N° 9008 del 31 de mayo de 1982)

SANTA FE, Agosto 31 de 1979.

VISTO:

Lo actuado en el expediente N° 181.520 del Registro del Ministerio de Hacienda y Economía y en ejercicio de las facultades legislativas conferidas por la Junta Militar en la Instrucción 1/77 (artículo 5°)

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE LEY:

ARTÍCULO 1°.- Institúyese un régimen de promoción industrial con la finalidad de propender al desarrollo económico y social de la Provincia, mediante el apoyo a una inversión industrial orgánica, racional y regionalmente equilibrada.

ARTÍCULO 2°.- A los fines de lo dispuesto en el artículo precedente, el Poder Ejecutivo establecerá anualmente los alcances y las prioridades de radicación e inversión en función de la orientación industrial y en concordancia con las finalidades de la presente Ley.

ARTÍCULO 3°.- Las empresas que se radiquen o las ya instaladas en el territorio provincial podrán gozar de los beneficios que otorgue el régimen, en la medida de la ampliación de su capacidad productiva y/o mayor absorción de mano de obra para estas últimas.

ARTÍCULO 4°.- Los incentivos para alcanzar la finalidad de la presente ley, consistirán en:

- a) Exención, reducción y/o diferimiento de tributos por períodos determinados hasta un plazo máximo de 10 años.
En el caso de exención o reducción del Impuesto a los Ingresos Brutos, el mismo quedará condicionado al aporte forzoso del 3% sobre los ingresos correspondientes a las actividades promovidas, el que se depositará a favor del Banco Santafesino de Inversión y Desarrollo S.A., quien lo capitalizará a favor del Estado Provincial
- b) Venta, locación o donación, a precio de fomento o sin cargo de bienes del dominio público o privado del Estado Provincial



- c) Expropiación de inmuebles para facilitar la instalación y/o ampliación de Parques y/o Áreas Industriales y/o Polos Industriales.
- d) Construcción de infraestructuras básicas para acondicionamiento de áreas y/o parques industriales para la radicación de industrias.
- e) Concesión de créditos a mediano y largo plazo, con tasas de interés en condiciones preferenciales.

ARTÍCULO 5º.- Los objetivos promocionales perseguidos por esta Ley se integrarán con los recursos que al efecto establezca anualmente el presupuesto provincial, así como los provenientes de subsidios, legados, donaciones y otros que determine la reglamentación.

ARTÍCULO 6º.- El Ministerio de Hacienda y Economía actuará como autoridad de aplicación de la presente, el que queda autorizado para resolver con carácter definitivo el otorgamiento de los beneficios, de conformidad con lo que disponga la reglamentación pertinente y el plan anual a que refiere el artículo 2º.

ARTÍCULO 7º.- Cuando alguna empresa beneficiaria de la presente ley y durante la vigencia de la franquicia fuera declarada en quiebra, la Provincia concurrirá al respectivo juicio como acreedora, por una suma equivalente al monto del beneficio acordado más la correspondiente actualización.

ARTÍCULO 8º.- La autoridad de aplicación tendrá amplias facultades para verificar y evaluar el cumplimiento de las obligaciones de la beneficiaria que deriven del régimen establecido por esta ley e imponer las sanciones que determine la reglamentación.

ARTÍCULO 9º.- Facúltase al Poder Ejecutivo a reglamentar la presente ley en un plazo no mayor de 90 días de promulgada y en concordancia con la Ley Nacional N° 21608 y el Decreto Nacional N° 2541/77.

ARTÍCULO 10º.- Las empresas que a la fecha de promulgación de la presente ley tengan en trámite un beneficio similar, por imperio de un régimen análogo anterior, y no existiendo resolución adoptada, deberán encuadrarse en las normas vigentes por esta ley.

ARTÍCULO 11º.- Derógase la Ley N° 6410, sus modificatorias y toda otra disposición que se oponga a la presente.



Fecha: Año 2005.

Fuente: <http://www.litoral.com.ar/index.php/ver/especiales/puerto/alimentaria.php>

Autor: Diario El Litoral

Productora Alimentaria afianza su participación en el mercado

La empresa cumplió un importante papel como exportadora durante el último año, y para el 2006 tiene proyectos de seguir al norte del país. Trabaja en el desarrollo de nuevas líneas de productos.

De la Redacción de El Litoral

Con más de 800 empleados y ocho unidades productivas, Productora Alimentaria SRL, elaboradora de la marca Naranpol, es una industria muy reconocida en Santa Fe por su amplia línea de bebidas. En el último año, la empresa exportó a los países limítrofes, a Centroamérica y Europa y, a su vez, se consolidó en el mercado interno.

Para Carlos Galán, apoderado de la firma, una de las fortalezas de la empresa, es que llega "en forma directa a los puntos de venta. Se especializa en pequeños comercios, kioscos y almacenes. En Santa Fe estamos en algunos supermercados por la regionalidad, pero en el resto del país llegamos a minoristas". Por eso, Galán dice que la misión de la empresa "es ser una importante distribuidora, con productos propios".

Las ocho unidades que produce la marca Naranpol están en Santa Fe, Reconquista, Josefina, Roque Sáenz Peña y San Juan. La línea de vinos *llamada Viñas de Carragal*, se produce en las bodegas Rivadavia y La Lidia, ubicadas en la provincia de Mendoza.

"Nuestra marca es conocida, pero nuestra fortaleza es que estamos en 24 centros comerciales: la ciudad de Santa Fe no supera el 11% de las ventas, el resto están diseminados en todo el país", explica Galán.

Un dato interesante, dice que en el último año, Productora Alimentaria exportó sus productos a varios países, entre ellos Rusia, Colombia, Panamá, Chile, Paraguay y Bolivia.

Productos

Tener una amplia gana de productos que es otro de los ejes operativos de la firma. De la misma manera que fue creciendo en venta, también incorporó tecnologías, maquinarias y plantas fraccionadoras para optimizar la producción.

"Nuestra empresa permanentemente desarrolla nuevos productos nuevos y da de baja otros. Ahora, salimos con sangría en tetra, con un símil vino gasificado y desarrollamos los jugos en dos litros -tradicionalmente de litro y medio. Asimismo, sacamos nuevas aguas saborizadas y agua potable, y trabajamos para posicionar el jugo en polvo", resume Galán.

Las previsiones de la empresa, denotan crecimiento: para el año que viene, está previsto "un importante desembarco en el norte argentino, en Salta y Tucumán".

Naranpol en números

- 85.000 puntos de venta atendidos en forma directa en todo el país.
- 27.000 visitas comerciales por día.
- 10.000 notas de pedido por día.



Universidad Empresarial Siglo 21
Carrera: Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Graduación
Empresa: Edasa



*Evolución
constante*

-
- 1.153.846 litros fraccionados por día de bebidas varias.
 - 873 empleados.
 - 8 plantas productivas.

Más información

Teléfono: (0342) 4550200; Informes: info@naranpol.com.ar; www.naranpol.com.ar



Fecha: Jueves 5 de julio de 2007.

Fuente: http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2007/07/05/uhora/negoc_2007070511501123.shtml

Autor: www.prensa.com

Ambev invierte 100 millones de dólares en Argentina

11:50 a.m. - BUENOS AIRES, Argentina (EFE).- La cervecera Quinsa, filial de la brasileña Ambev, invertirá este año 100 millones de dólares para expandir sus negocios en Argentina, anunciaron hoy directivos de la compañía al inaugurar una fábrica de bebidas gaseosas.

La inversión "es récord" en la centenaria historia de Quilmes, la marca de Quinsa, destacó el presidente de la firma, el brasileño Joao Castro Neves, al vaticinar que la situación económica argentina "seguirá siendo buena" en 2008.

"Esto nos permitirá nuevas inversiones", agregó. Acompañado por autoridades argentinas, el empresario inauguró hoy una fábrica de bebidas gaseosas en la ciudad de Zárate, a unos 230 kilómetros al noreste de Buenos Aires.

"Nos va bien porque al país y a su gente les va bien", comentó Castro Neves luego de remarcar que la expansión de los negocios de Quilmes "demuestra la confianza" de Ambev en el desarrollo económico de Argentina.



Fecha: 28 de Junio de 2007.

Fuente: www.perfil.com.ar

Autor: Perfil

Son pobres, pero consumidores de primera.

Según una encuesta los sectores con menos recursos de la población argentina también optan por las principales marcas del mercado. Los productos prescindibles a la hora de achicar el presupuesto familiar.

Un estudio reveló que los sectores con menos recursos también se inclinan por el consumo de marcas líderes del mercado. Si bien viven el día a día, y no realizan proyecciones a futuro, apuntan a marcas como La Serenísima, Coca-Cola, Ayudín, Danonino, y Cif. Así lo indica un estudio de la consultora IFOP Latin America, que revela cuáles son las preocupaciones, actitudes y hábitos de compra de estos sectores. Entre las marcas más mencionadas a la hora de hacer las compras, se encuentran La Serenísima, Coca-Cola, Ayudín, Danonino, y Cif. En cuanto a los lácteos, el 53% de los encuestados prefiere comprar La Serenísima, mientras que el 16% opta por SanCor y el 6% por Fortuna. Coca Cola es la bebida sin alcohol que consume el 28%, los jugos de Tang son la preferencia del 7% y la misma cantidad de consumidores compran Switty. En cuanto a la limpieza, Ayudín es la marca elegida por el 36%, Ala es la opción del 35% y el 4% busca en las góndolas los productos de Cif.

Entre los infaltables a la hora de ir al supermercado, el análisis concluyó que las verduras, la carne, los lácteos, el aceite, los artículos de limpieza y los productos de tocador indispensables para la higiene personal son los productos que no pueden dejar de comprar.

De no alcanzar el dinero, los artículos que resultan prescindibles son las galletitas, las golosinas, los dulces, las gaseosas, las infusiones y los "gustos" personales.

Según el relevo, que se realizó a fines de 2006 sobre la base de 700 hogares de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, y las ciudades de Rosario, Córdoba y Mendoza, quienes tienen menos capacidad de ingresos gastan una considerable proporción de su dinero en el consumo de todos los días y exigen calidad a cambio.



Fecha: 29 de Junio de 2007.

Fuente: www.cronista.com/notas/4832-cuales-son-las-marcas-que-eligen-los-sectores-ingresos-mas-bajos

Autor: Martín Bidegaray.

SE IMPONEN LA SERENÍSIMA, COCA-COLA, TORO VIEJO Y AYUDÍN

Cuáles son las marcas que eligen los sectores de ingresos más bajos. La base de la pirámide social se inclina por las mismas etiquetas que la clase media en lácteos y bebidas sin alcohol, pero elige distinto en vinos y limpieza.

A la hora de elegir sus marcas favoritas, un estudio muestra que los consumidores de menor poder adquisitivo se inclinan por las mismas etiquetas que la clase media y media-alta en lácteos y bebidas sin alcohol. La Serenísima es el primer nombre que se le viene a la cabeza a este grupo, como también sucede en los relevamientos en otros segmentos sociales. Una situación idéntica se da en bebidas sin alcohol, donde la mención a Coca-Cola atraviesa todas las capas sociales.

Fecha: 02/09/2007.

Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/940035>

Autor: Diario La Nación – Sección Economía

Tendencias de consumo: Creció la compra de alimentos

Los consumidores argentinos destinaron una mayor parte de sus ingresos a la compra de alimentos durante el último año. Al menos eso es lo que se desprende de un estudio realizado por la consultora **Nielsen**, en el que se consigna que el consumo de esos productos creció un nueve por ciento durante el año acumulado a julio de 2007.

Al analizar los alimentos básicos por un lado y los no básicos por el otro, se observa una mejor tendencia de consumo en estos últimos, que muestran un crecimiento del 11 por ciento en el período estudiado. Mientras tanto, los alimentos de la otra categoría presentan un aumento del seis por ciento, en el mismo lapso de tiempo.

A pesar de que se observa una desaceleración del crecimiento en los últimos períodos estudiados, al analizar el último bimestre reportado, correspondiente a junio-julio de 2007, se puede comprobar que se produjo un aumento del tres por ciento en el consumo de alimentos básicos y del ocho por ciento en el de los no básicos.



Fecha: 16/09/2007.

Fuente: http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=944448

Autor: Diario La Nación – Sección Economía

Tendencias de consumo: Creció la venta de bebidas

Los consumidores argentinos aumentaron sus compras de bebidas en el último año. Según un análisis de la consultora Nielsen, durante el acumulado del año hasta julio 2007, la canasta de esos productos tuvo una variación positiva de consumo del orden del 13,6%, respecto de mismo período de 2006.

Al realizar el análisis por área, se observa una mejor tendencia en el Gran Buenos Aires. En esta región, el crecimiento de consumo se ubica en el orden del 14,5%, mientras que en el interior el crecimiento fue del 9,69 por ciento.

Al poner la lupa sobre cada segmento, puede verse que las mayores subas se dieron en las bebidas no alcohólicas, que crecieron un 14,9%. El consumo de las bebidas no alcohólicas y de las infusiones, en tanto, aumentó un 13,2% y un 3,5%, respectivamente.

Asimismo, en el bimestre junio-julio de 2007, se mantuvo la tendencia positiva en el consumo de bebidas, que crece un 8,7%, respecto de 2006.



Fecha: 17/10/2001

Fuente: La Razón - http://www.acnielsen.com/news/american/ar/2001/20011029_1.htm

Autor: Gabriela Silvestre

Página: 10

Cada vez más gente las elige.

En medio de la recesión, las ventas crecieron un 8 por ciento en el primer trimestre del año.

Los productos de segundas marcas que componen la canasta familiar, a raíz de una fuerte y obligada inclinación por ellos de parte de los consumidores, se apoderaron en los últimos dos años del 30 por ciento del mercado, hecho que provocó cambios en los hábitos de los argentinos a la hora de alimentarse, según los especialistas.

El paseo por las góndolas ya perdió ese aire relajado. Los consumidores miran con otros ojos y prestan más atención cuando llevan un producto al changuito. Las primeras marcas ya no están fuera de discusión como antes: las segundas y las propias de cada supermercado, en el último año captaron un 67 por ciento en las preferencias del público por el precio, 55 por una razón de calidad y 30 por fidelidad con la cadena de la que es cliente, según reveló un estudio de la Cámara de Supermercados. La necesidad de ahorrar en la canasta familiar, se refleja en los rostros encandilados de los consumidores ante ofertas como gaseosas a 69 centavos, mientras que las de primeras marcas rondan 1,40 pesos. Los fideos de marcas propias se consiguen desde 85 centavos contra 1,25 pesos los de primera línea; el tomate en lata a 43 y 67 centavos los otros y durazno en lata a 70 centavos y los de primeras marcas casi el doble.

Aceptables económicos. En los alimentos se refleja que el 12,2 por ciento de los productos vendidos son exclusivos de la cadena de supermercado y lo mismo sucede con el 4,7 por ciento de las bebidas y el 7,3 por ciento de los artículos de limpieza. "El crecimiento de estos productos es muy notable y se registran hasta un 30 por ciento más baratos que el resto de las marcas. Esto se debe a la crisis económica y social del país", le dice a La Razón Pablo Guidarelli, de la Asociación de Defensa del Consumidor (ADELCO).

Asado por peceto. Más allá de los nuevos hábitos de los consumidores, la crisis económica también tuvo un fuerte impacto en la caída de las ventas. "Mientras que durante el primer semestre del año las ventas en las grandes cadenas cayeron 9 por ciento, y el consumo 7 por ciento, se compró 8 por ciento más de productos de marcas propias", explica el director de marketing de la consultora AC Nielsen, Amílcar Pérez. A pesar de que los precios en el mostrador bajaron casi un 15 por ciento en el último año -según reveló la Asociación de Propietarios de Carniceros de Capital-, los consumidores compran en menor cantidad y cortes más económicos. La lluvia de ofertas en las carnicerías no alcanza para tentar al público que ya dejó de comprar lomo y peceto y lo reemplaza por carne picada, asado o bifés de cuadril.



Fecha: 28/07/2007

Fuente: <http://www.interbrand.com> – Best Global Brands 2007

Autor: Interbrand – Business Week

Página: 13

212. Best Global Brands 2007

Interbrand

2007 Rank	2006 Rank	Brand		Country of origin	Sector	2007 Brand value (\$m)	Change in brand value
1	1	Coca-Cola		US	Beverages	65,324	-3%
2	2	Microsoft		US	Computer Software	58,709	3%
3	3	IBM		US	Computer Services	57,091	2%
4	4	GE		US	Diversified	51,569	5%
5	6	Nokia		Finland	Consumer Electronics	33,696	12%
6	7	Toyota		Japan	Automotive	32,070	15%
7	5	Intel		US	Computer Hardware	30,954	-4%
8	9	McDonald's		US	Restaurants	29,398	7%
9	8	Disney		US	Media	29,210	5%

Fuente: <http://www.interbrand.com>



Fecha: 10/10/2006

Fuente: <http://www.infobae.com>

El Presidente renovó los acuerdos con varios sectores sensibles, entre éstos el de los supermercados. Pronostican que el año cerrará con un costo de vida menor al 10%. Así, se cumpliría con uno de los principales objetivos del Gobierno.

El gobierno y las principales cadenas de supermercados acordaron mantener los precios en todos los productos en venta en esos comercios hasta el 31 de diciembre del 2007. Así lo anunció el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, luego de una reunión que directivos de los principales supermercados mantuvieron esta noche con el presidente Néstor Kirchner en la Casa de Gobierno.

"El acuerdo, firmado oportunamente y que tenía vigencia hasta fines de diciembre de este año, quedó prorrogado hasta el 31 de diciembre del 2007", dijo Moreno.

Al mismo tiempo, se conocieron nuevos pronósticos que anticipan que la inflación de 2006 cerrará con un número menor al 10%. Las proyecciones corresponden a los economistas del Banco Francés y Ecolatina. Tras la suba del 0,9 por ciento de septiembre, signada por "el impacto de los rubros estacionales", los especialistas del Francés señalaron que si la inflación subyacente se mantiene en valores moderados del orden del 0,5 por ciento mensual, el año cerrará "levemente por debajo del 10 por ciento".

La variación del índice de precios al consumidor (IPC) durante septiembre se elevó por encima de la tendencia exhibida en los últimos 4 meses al ubicarse en 0,9 por ciento y, de esta manera, la inflación acumulada durante el corriente año alcanza al 7,1 por ciento.

"Haciendo uso de esta tendencia para los próximos 3 meses proyectamos que el corriente año cerrará acumulando una inflación levemente por debajo del 10 por ciento", señaló la entidad.

En tanto, desde la consultora Ecolatina estimaron que los precios minoristas aumentarán un 2,6 por ciento durante el último trimestre del año, impulsados por la indumentaria y el esparcimiento, lo que permitiría cerrar el año con una inflación menor a los dos dígitos.