



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN LOS MEDIOS DE PAGOS
ACEPTADOS POR LA DESARROLLADORA INMOBILIARIA GRUPO G
CONSTRUCCIONES, ROSARIO, SANTA FE, ARGENTINA.***

Tesista: Ing. Nicolás Giampani

e-mail: ngiampani@hotmail.com

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ing-ngiampani/>

Legajo: (0113684)

Director de tesis: Mg. Tapia, Gerardo

17/05/2023

Buenos Aires – Argentina

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Mariu, mi compañera de vida, por apoyarme y alentarme en este largo y desafiante camino que fue el MBA.

A mi amigo y compañero Fran, con quien nos embarcamos en esta aventura y destinamos gran cantidad de horas para alcanzar el objetivo.

A GrupoG Construcciones por darme los recursos y el tiempo necesario para cursar y estudiar.

A mi familia y a Dios por darme las herramientas y permitirme llegar hasta acá.

A Gerardo Tapia, director de tesis, por su claridad de conceptos y su tiempo.

A todos los involucrados. ¡Muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	7
Justificación	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Hipótesis.....	8
Diseño metodológico de la investigación.....	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.	9
1.1 Plan de mejora	9
1.2 Océano Rojo vs. Océano Azul	9
1.3 Pestel	10
1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
1.5 Definiciones legales	12
1.6 Otros Conceptos importantes	13
CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA.....	15
2.1 Análisis de la actualidad del sector agroindustrial argentino.	15
2.2 Generalidad de “Plan Canje de cereales” aplicado al mercado inmobiliario.....	17
2.3 La operación Canje	17
2.3.1 Descripción de la operación y documentación de respaldo del plan canje.....	18
2.3.2 Ventajas y desventajas.....	18
2.3.3 Conclusiones generales de la metodología.....	26
2.4 Contrato de futuros y opciones	28
2.5 Análisis de Macroentorno.....	29
2.5.1 Pestel.....	29
2.6 Análisis de Microentorno de la industria de la construcción	33
2.6.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	33
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1 Justificación de la investigación de mercado	35
3.2 Objetivo de la investigación de mercado	35

3.3 Problema de investigación de mercados.	35
3.4 Diseño de la investigación.	36
3.5 Desarrollo de la metodología.	37
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	38
4.1 Análisis de los datos obtenidos con la encuesta	37
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA	44
6.1 Público objetivo.....	44
6.2 Propuesta de Valor	45
6.3 Análisis de costos.....	48
6.4 Flujo de caja	52
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS	62
CURRICULUM VITAE	65

INDICE GRÁFICOS

	Página n°
Gráfico 1: Origen prov. de los granos como porcentaje del flujo total comercializado	16
Gráfico 2: Flujos comerciales de granos según origen provincial y destino en millones de toneladas	16
Gráfico 3. Opción A: operación sin canje.....	19
Gráfico 4. Opción B: Operación con canje de granos.	21
Gráfico 5. Comparativa evolución de los valores en pesos	31
Gráfico 6. Cinco fuerzas de Porter.....	33
Gráfico 7. Problemas crean espacios para resolver	45
Gráfico 8. Design Thinking.	46
Gráfico 9. Circulo de Oro.	47
Gráfico 10. Construcción vs. Ventas (5 años).	54
Gráfico 11. Construcción vs. Ventas (10 años).	55
Gráfico 12. Comparación Tasas de Retorno	57

INDICE DE CUADROS

	Página n°
Cuadro 1. Flujo de caja – Compra sin canje.	20
Cuadro 2. Flujo de caja – Compra con canje.	23
Cuadro 3. Opción sin canje vs. Opción con Canje	25
Cuadro 4. Proyecciones de construcción y venta.....	52
Cuadro 5. Flujo de Caja Óptimo vs. Real	53
Cuadro 6. Proyecciones de construcción y venta incorporando CANJE.....	54
Cuadro 7. Flujo de Caja Actual + Canje	56
Cuadro 8. Tasa de Retorno “Canje”	57

INTRODUCCIÓN

La empresa constructora y desarrolladora de proyectos inmobiliarios Grupo G Construcciones desarrolla sus actividades en Rosario, Argentina, desde 2017. Una de las actividades principales de la empresa es el desarrollo de proyectos inmobiliarios, por lo que la venta de departamentos es un pilar fundamental dentro su estructura.

Desde el comienzo de las actividades de la constructora en el año 2017, el contexto económico nacional se volvió muy inestable, la inversión en ladrillos dejó de ser tentadora por su bajo retorno, la competencia se volvió violenta y los precios de las propiedades cayeron.

En base a esta situación, la presente investigación busca conocer formas de pagos alternativas a los medios de pago tradicionales para aplicar en las transacciones de sus productos, con el objetivo final de lograr diferenciarse de la competencia y captar nuevos clientes.

Para alcanzar el fin propuesto, y debido a su ubicación estratégica dentro del mapa de Argentina y su cercanía a productores agropecuarios, se investigará en profundidad la posibilidad de realizar ventas con canje de cereales y se entrevistará a especialistas en la materia. A su vez se realizarán encuestas dirigidas, buscando conocer la opinión de posibles clientes, sus conocimientos de las distintas alternativas y su disposición a invertir bajo estos formatos. En base a los resultados se desarrollará un plan de mejora para implementar este nuevo medio de pagos y buscar atraer posibles inversores.

Pregunta de investigación: ¿Es rentable vender departamentos con canje de granos?
--

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan de mejora en los medios de pagos aceptados por la desarrolladora inmobiliaria Grupo G Construcciones, Rosario, Santa Fe, Argentina.

Objetivos específicos:

- Conocer las ventajas y desventajas, costos y beneficios asociados a las ventas con canje de granos.
- Formular opciones de ventas específicas y comparables con la tradicional.
- Analizar costos y retorno de inversión del plan de captación de clientes.

Hipótesis:

La incorporación de nuevas herramientas y alternativas en las formas de pago, le permitiría a Grupo G diferenciarse de la competencia y captar nuevos inversores.

Diseño metodológico y marco teórico de la investigación.

Para cumplir con los objetivos planteados, se desarrollará una investigación, de alcance exploratoria y descriptiva. Por un lado, se buscará recolectar información que permita comprender los costos, beneficios y viabilidad de la metodología “canje de granos” involucrados en la tesis. En esta etapa se realizarán entrevistas en profundidad con especialistas en los distintos rubros. Posteriormente se realizará una encuesta cuantitativa, para recolectar datos relacionados a la forma de pensar, conocimientos y emociones de posibles inversores frente a las nuevas formas de pago ofrecidas.

El marco teórico que sustenta la investigación, se basa en conceptos de análisis económico de la nueva modalidad de pagos propuestos y su viabilidad de poder aplicarlo dentro de la empresa. Por otro lado, se recurrirá a teorías de marketing para comunicar las mejoras en los medios de pagos y captura de nuevos clientes.

CAPITULO I - Marco teórico:

1.1 Plan de Mejora:

La estrategia principal de toda empresa es obtener una buena posición en el mercado competitivo. Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento y su rentabilidad. Para alcanzar este objetivo se vuelve fundamental realizar un análisis estratégico del entorno general y específico en el que desarrolla la actividad la empresa, y un diagnóstico de la misma en función de los objetivos perseguidos y las estrategias marcadas.

Para diseñar un plan de mejoras se debe en primer lugar **identificar el área de mejora**, realizar un diagnóstico de la situación basándose en datos reales y verificables. Debe ser sistémico y detallado. Luego **analizar e interpretar los datos**. Cuanto mayor sea la profundidad con que se conoce el problema será más sencillo conocer las causas que las provoca y por lo tanto formular un plan de acción. Una vez conocidas las áreas de mejoras, sus causas y sus efectos, se deben **Formular los objetivos** que posteriormente ayudaran a determinar si se ha resuelto el problema inicial. Los mismos deben ser Específicos, medibles, realizables y realistas. Posteriormente es necesarios **seleccionar las posibles acciones de mejora** para alcanzar el objetivo. Y **realizar una planificación** para llevar adelante dichas acciones.

1.2 Océano Rojo vs. Océano Azul:

Según la teoría de “La estrategia del océano azul” creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne el mundo de los negocios cuenta con dos tipos bien diferentes de espacios a los que llaman Océanos Rojos y Océanos azules. Dentro de océanos rojos incluyen todos los sectores y espacios del mercado que existen y son conocidos hoy en día. En este tipo de océanos todos los participantes comprenden bien las reglas competitivas y las fronteras del sector son conocidas y aceptadas por todos. Aquí la competencia entre empresas se da por capturar una mayor porción de la demanda existente, sin embargo, los productos se trasforman en materias primas y las posibilidades de crecimiento se reducen y se dificultan. El agua se torna sanguinolenta.

Por otro lado, utilizan el término océano azul para identificar aquellos espacios del mercado que hoy en día son desconocidos, por lo que no se encuentran contaminados por la competencia. Se busca crear una demanda, en vez de disputar la ya existente, por lo que las posibilidades de crecimiento rentable son mayores y más rápidas. Los autores describen dos formas de generar este

tipo de océanos: creando industrias completamente nuevas o **dentro de un océano rojo modificando las fronteras del sector.**

1.3 PESTEL

Se trata de un marco o una herramienta, utilizada por las empresas para realizar un análisis descriptivo del contexto y fuerzas externas que influyen o podrían llegar a influir en la misma. Con esto nos referimos a todos aquellos elementos externos que son de gran importancia para la organización, emprendimiento o negocio. El acrónimo PESTEL hace referencia a Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva. Una buena aplicación de la herramienta permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

Lo primero es preguntarse cómo los factores macro pueden afectar el negocio:

- **Políticos:** Se analizan las políticas del país donde opera la empresa, la estabilidad gubernamental y los cambios en los acuerdos internacionales. Se debe prestar atención al clima político, las tendencias electorales, conflictos existentes, iniciativas, bonos, incentivos, fuerzas de los sindicatos.
- **Económicos:** factores externos que afectan a una empresa son las tendencias en la normativa fiscal, las crisis económicas, los ciclos económicos, la inflación, los tipos de cambio e interés, así como la tasa de empleo y el poder adquisitivo de la población.
- **Socio-culturales:** Incluye una valoración de cuestiones como la cultura, la religión, las creencias y valores compartidos, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.
- **Tecnología:** Aspectos esenciales para el análisis externo son conocer la infraestructura física y tecnológica existente, el coste de poder acceder, las inversiones necesarias en I+D, patentes y el manejo de internet de la sociedad.
- **Ecología:** Son todos los problemas relacionados con el medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales

hasta la gestión de los residuos. Analizar las políticas medioambientales y regulaciones existentes también debe ser parte del análisis.

- **Legislación.** Cada ciudad o país tiene leyes establecidas que son necesarias respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Por lo tanto, deben conocer las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulan el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía.

1.4 Las Cinco Fuerzas de Porter.

De acuerdo con Porter (2015), la utilización de las 5 fuerzas es primordial para diagnosticar la rentabilidad que un negocio puede lograr en un largo plazo en base a las estrategias competitivas. La utilidad de esta herramienta es que las organizaciones puedan analizar y medir sus recursos frente a las siguientes cinco fuerzas, para a partir de ahí establecer y planificar estrategias que beneficien sus oportunidades y fortalezas.

Dichas fuerzas están conformadas por:

1. Poder de negociación con los clientes: Cuanto mayor sea la organización que tienen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación precio-calidad, lo que se traduce en menos margen y por ende en un mercado menos atractivo. Generalmente depende de factores como: Un alto volumen de compra, facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa rápidamente y el acceso a la información disponible sobre la marca que tienen los compradores.
2. Poder de negociación de los proveedores: capacidad de negociación que tienen los proveedores en un determinado mercado. Dicha capacidad puede disminuir de acuerdo a la concentración de empresas y del número de proveedores. Algunos factores que influyen en esta fuerza son: si el proveedor tiene el monopolio de la industria, si las empresas enfrentan un coste elevado al querer cambiar de proveedor y si los proveedores tienen la posibilidad de ingresar al mercado como un participante más.
3. Barreras de entrada o amenaza de nuevos entrantes: Para que un competidor pueda ingresar en un mercado, debe superar una serie de obstáculos como los costes, las leyes y normativas vigentes, la infraestructura necesaria, los canales de distribución, entre otros.

Cuanto más leves y fáciles de sobrepasar resulten estas barreras, mayor será el riesgo que corre la empresa en cuestión.

4. Amenaza de productos sustitutos: Un mercado no será atractivo si existen muchos productos sustitutos. Entendiendo por productos sustitutos aquellos productos que porque tienen una buena relación precios-calidad, o porque tienen un coste reducido puedan establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Los factores que implican son: la facilidad que tienen los compradores para cambiar el producto, el nivel de diferenciación de un producto con otro y la disponibilidad que tienen los consumidores para acceder a los productos sustitutos.

5. La rivalidad entre los competidores: Dicha rivalidad por lo general aumenta cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares en el mercado. Algunos factores que implican son el crecimiento industrial, la sobre capacidad industrial y la diversidad de competidores.

1.5 Definiciones legales:

El **contrato de trueque o permuta** está mencionado en el **artículo 1172 del Código Civil y Comercial** y expresa que "tendrá lugar cuando uno de los contratantes se obligue a transferir a otro la propiedad de una cosa, que no son dinero con tal de que éste le de la propiedad de otra.

Aceptada la operatoria, se celebra un contrato con estas pautas: en este caso el desarrollador inmobiliario obligándose a cumplimentar lo comprometido y el productor, a la entrega del cereal. Si bien el contrato de permuta se asemeja al de canje, este último es más amplio ya que además de intercambiar un bien por otro, puede intercambiar un bien por locaciones y prestaciones de servicios.

La **ley N° 23.349** de IVA contempla la operación plan canje de cereales en su artículo 2do interpretándose como venta a "Toda transferencia a título oneroso, entre personas de existencia visible o ideal, sucesiones indivisas o entidades de cualquier índole, que importe la transmisión del dominio de cosas muebles (venta, permuta, dación en pago...". **Precisamente la dación en pago es asimilada a una operación de canje.** El **Código Civil en su artículo 1.325** dice: "Cuando las cosas se entregan en pago de lo que se debe, el acto tendrá los mismos efectos que la compra y venta".

El Decreto 280/97 establece en el artículo N° 5:

“En los casos en que la comercialización de productos primarios provenientes de la agricultura y ganadería; avicultura; piscicultura y apicultura, incluida la obtención de huevos frescos, miel natural y cera virgen de abeja; silvicultura y extracción de madera; caza y pesca; como así también actividades extractivas de minerales, petróleo crudo y gas, se realicen mediante operaciones en las que la fijación del precio tenga lugar con posterioridad a la entrega del producto, el hecho imponible se perfeccionará en el momento en que se proceda a la determinación de dicho precio”. “Cuando los productos primarios indicados en el párrafo anterior se comercialicen mediante operaciones de canje por otros bienes, locaciones o servicios gravados, que se reciben con anterioridad a la entrega de los primeros, los hechos imponibles correspondientes a ambas partes se perfeccionarán en el momento en que se produzca dicha entrega”.

La RG AFIP 2459 estableció la obligatoriedad de incluir en las facturas de los insumos o servicios que se cancelen mediante canje, una percepción de IVA de acuerdo con lo establecido a la RG AFIP 4326. En el caso de productores con niveles de riesgo medio o alto en AFIP de acuerdo con el SISA (Sistema de Información Simplificado Agrícola “-RG AFIP 4326) son pasibles de una percepción de entre el 1% (Estado 2) y el 8% (Estado 3), según corresponda. El 100 % del IVA en caso sin estado en el SISA.

1.6 Otros Conceptos importantes:

- Plan Canje de cereales: son aquellas operaciones en donde se intercambian granos no destinados a la siembra, como: soja, trigo, maíz, legumbres secas, porotos, arvejas, lentejas, etc. a cambio de insumos, bienes de capital, prestaciones de servicios y locaciones. El objetivo principal es simplificar transacciones.
- Productor agropecuario: persona física o jurídica que ejerce el control técnico y económico de una o más áreas destinadas a la producción de bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado.
- Granos: Utilizamos la palabra granos en términos comerciales para referirnos al fruto provenientes de cereales, pero cuyo destino es la venta o consumo, y no la siembra.
- Semilla: Utilizamos la palabra granos en términos comerciales para referirnos al fruto provenientes de cereales que tienen como destino la siembra.

- Plantas Oleaginosa: vegetales de cuya semilla o fruto puede extraerse aceite, en algunos casos comestibles y en otros casos de uso industrial.
- Factor: Se expresa en porcentaje, es un indicador de la pureza de los granos. Expresa la cantidad de granos reales luego de extraerles la humedad, malezas y materias extrañas.
- SISA: Sistema de Información Simplificado Agrícola. La inscripción es obligatoria para los siguientes sujetos respecto de la producción y comercialización de granos y semillas en proceso de certificación -cereales y oleaginosas- y legumbres secas:
 - Productores
 - Operadores que intervengan en la cadena de comercialización
 - Propietarios, copropietarios, usufructuarios y ocupantes -cualquiera fuera su título- y sus subcontratantes -cualquiera fuera su modalidad de contratación- de inmuebles rurales explotados situados en el país, en la medida en que en ellos se desarrolle la producción mencionada
- RUCA: Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial. Deberán inscribirse en el Registro toda persona física o jurídica que reciba granos en pago, exclusivamente por las ventas de bienes o servicios brindados por estos operadores.
- Carta de porte: es un documento electrónico obligatorio para amparar el transporte automotor y ferroviario de granos no destinados a la siembra y de legumbres secas. En este se especifican todos los datos relevantes de la mercancía transportada.
- Formulario C.1116-A: es un certificado de depósito intransferible que entrega el depositario de los granos; no transfiere la propiedad de los mismos.
- Formulario C.1116-B: se utiliza para instrumentar operaciones de compraventa en las que se determinan las características comerciales pactadas entre las partes.
- Formulario C.1116-C: cuando se realiza una operación por mandato o consignación.

CAPITULO 2- EL SECTOR Y LA EMPRESA

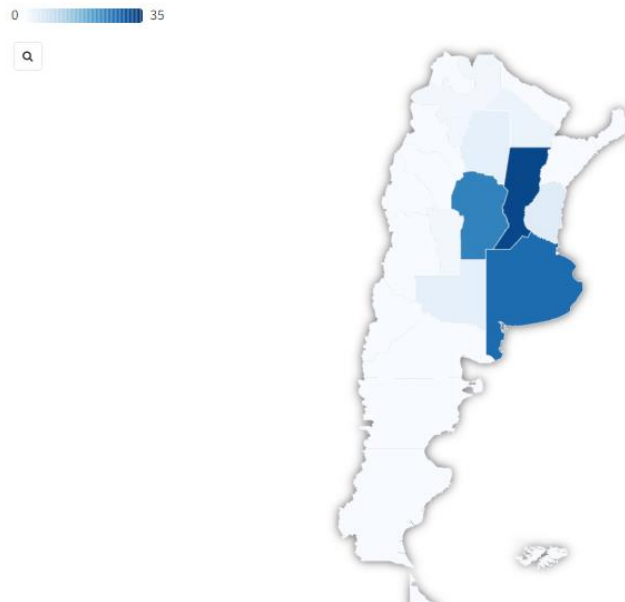
2.1 Análisis de la actualidad del sector agroindustrial argentino.

De estudiar los análisis obtenidos y publicados por la bolsa de Cereales de la República Argentina el 08 de marzo de 2021 en su página web, surge la siguiente información:

- “Del 2015 al 2020 se transportaron 632,5 Mtn, de las cuales un 45% corresponden a soja, 32% a maíz, 17% a trigo y el 6% restante a cebada, girasol y sorgo.” Por lo tanto, se concluye que la media transportada es de 105.4 Mtn al año.
- “Las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa, son el origen del 90% de las cantidades transportadas. De esta forma, se puede verificar que la mayor parte de los granos transportados se encuentran a una distancia menor a 350 km de un puerto, lo que marca una ventaja competitiva de Argentina”
- “El 64% de los granos transportados tiene como destino los puertos de Bahía Blanca, Quequén y Rosario”. Siendo los de mayor relevancia, los ubicados en el Norte y Sur de Rosario, recibiendo el 52% del total transportado.
- “Los periodos de cosecha de cada grano continúan determinando la estacionalidad en los flujos comerciales. La cosecha de soja de primera y maíz temprano marcan el primer pico en las cantidades transportadas entre abril - mayo. El segundo pico está influenciado por soja de segunda y maíz tardío en julio. Finalmente, la cosecha de trigo, girasol y cebada impactan en el mes de diciembre.”

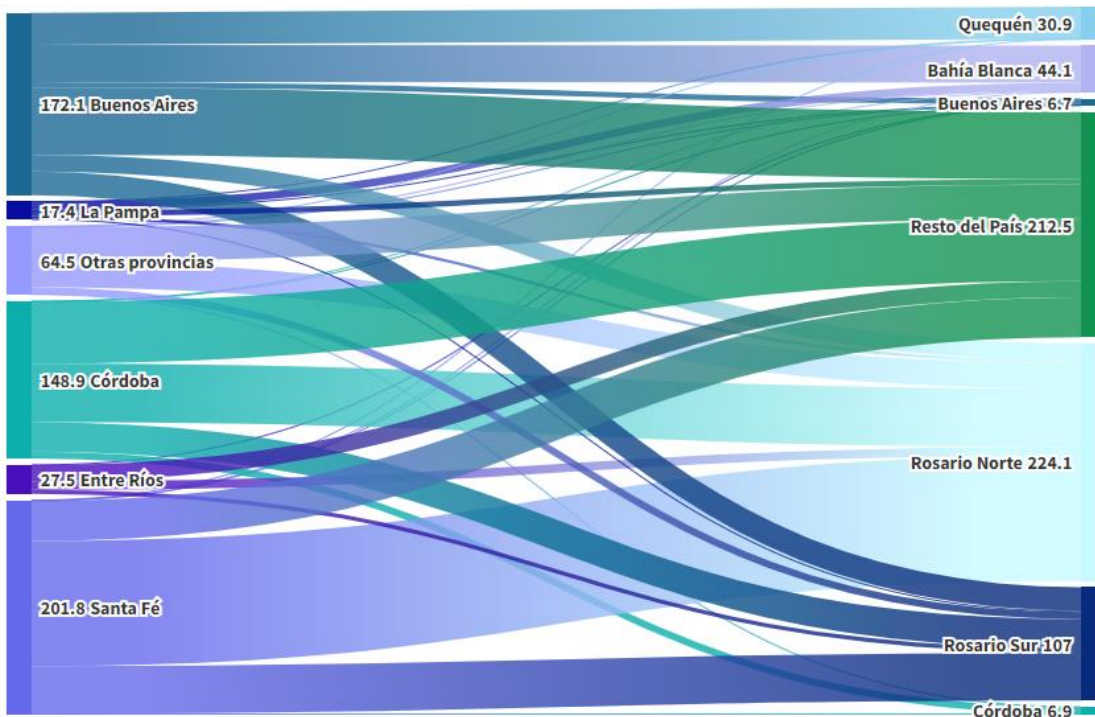
A modo de complementar la información citada, se adjuntan los siguientes gráficos donde se ve con claridad la importancia que tiene Santa Fe en la producción de granos, y los puertos de Rosario cómo receptores de más del 50% de los granos producidos en el país.

Gráfico 1: Origen provincial de los granos como porcentaje del flujo total comercializado.



Fuente: Bolsa de cereales en base de datos SIO-GRANOS del 2015-2020.

Gráfico 2: Flujos comerciales de granos según origen provincial y destino en millones de toneladas.



Fuente: Bolsa de cereales en base de datos SIO-GRANOS del 2015-2020.

2.2 Generalidad de “Plan Canje de cereales” aplicado al mercado inmobiliario.

Existen dos modalidades de realizar las operaciones:

- **Parcial:** El canje será parcial cuando alguna de las partes realiza una entrega parcial, tanto en granos como alternativamente en insumos, bienes, locaciones y/o prestaciones y el importe total de la operación se integra por el faltante mediante la entrega de una suma de dinero.
- **Total:** El canje será total cuando ambas partes contratantes permutan o cancelan mediante un pago en especie, el cien por ciento de la operación.

A su vez, estos pueden ser:

- **Cerrados:** En función del valor del bien que desea adquirir el productor, se fija la cantidad de toneladas que deben ser entregados el día de pago, independientemente que el valor de la cosecha se modifique en el futuro.
- **Abiertos:** Se fija el precio del bien que desea adquirir el productor y este deberá adjudicar la cantidad de toneladas necesarias según el precio de la cosecha el día de pago. Como el precio del cereal fluctúa día a día, el productor deberá entregar más o menos cantidad de toneladas.

Según el tipo de comercialización que se realice, podemos clasificarlo en:

- **Primario:** si no existe un intermediario cuando el productor entrega su producción a la empresa constructora.
- **Secundario:** cuando interviene un operador de granos. Su función es la de entregar el cereal de un productor a la empresa.

Estos a su vez puede ser:

- **Directo:** en primera instancia se recibe el bien de capital y luego se entregan los granos.
- **Indirecto:** primero se entregan los granos y con posterioridad se recibe el bien de capital.

2.3 La operación Canje:

El productor que desea adquirir un bien de capital, celebrará un contrato con la desarrolladora proveedora del mismo, en el cuál el primero se compromete a entregar en forma de pago la producción primaria en un período acordado, y el segundo, a cumplir con la obligación de entregar un departamento terminado en un periodo que puede ser igual o distinto al de pago, pero debe ser acordado.

2.3.1 Descripción de la operación y documentación de respaldo del plan canje:

Para una mejor comprensión explicaremos este punto mediante un ejemplo: un productor decide comprar un departamento y cancelar la operación entregando el equivalente en granos.

El productor y el proveedor firmarán un boleto de compraventa donde se establece el precio del inmueble valorizado por la cantidad de toneladas a entregar según el precio de cotización vigente.

El proveedor emitirá una factura que no posee IVA. Ambos deberán aclarar en la factura/liquidación, según corresponda, la siguiente leyenda: “operación Canje Art. 5 ley de IVA”.

El productor entregará los granos acompañado de las Carta de Porte, y posterior la desarrolladora venderá los granos recibidos a un exportador o industria, quién deberá confeccionar un Certificado C.1116-A por la mercadería recibida; en donde quedarán plasmadas las características del grano recibido, el peso total, la humedad y el factor o grado de pureza de la mercadería que servirán de base para fijar el precio final a pagar. Este certificado no transfiere la propiedad de los granos, sino que solo describe las características.

Posteriormente, el exportador o industria que haya comprado los granos procederá a emitir el certificado C.1116-B correspondiente a la liquidación de las toneladas recibidas por el precio vigente en el momento que se efectúe la operación. Adicionalmente, contendrá el IVA por la venta, de 10,5% por tratarse de productos primarios, y los gastos que correspondan.

El proveedor, emite una nota de débito correspondiente al IVA total del insumo facturado con anterioridad, la percepción que corresponda y si hubiese también la diferencia de precio generada entre las toneladas. Este último aspecto se da por diferencias de cotización en el precio del cereal ya que, muchas veces al momento de realizar la factura del insumo, el proveedor determina una cantidad de toneladas que equivalen al total facturado teniendo en cuenta el valor de la mercadería vigente. Luego cuando recibe los granos para venderlos puede que, para llegar al importe total de la factura de insumos vendidos, se necesiten menos o más cantidades de toneladas de granos que los pactados. Por lo tanto procederá a realizar una Nota de Débito o Crédito por la diferencia.

2.3.2 Ventajas y desventajas:

Para analizar las ventajas y desventajas que el sistema canje de granos tiene versus adquirir con cheques de firma propia, analizaremos un ejemplo concreto en el que un productor agrícola adquiere un departamento mono ambiente en la zona centro de la ciudad de Rosario valuado en

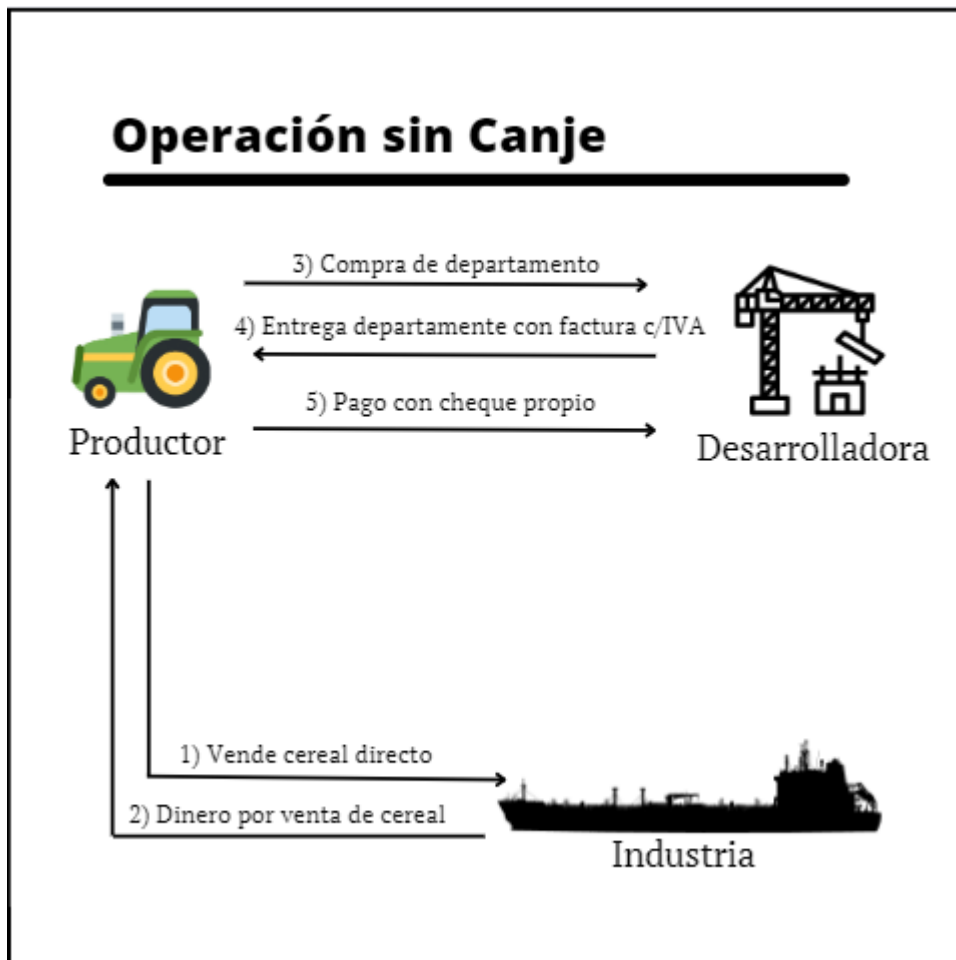
u\$s50.000 billetes, equivalentes al 29/05/2023 a \$24.500.000 (veinticuatro millones quinientos mil pesos Argentinos) Para esto haremos el recorrido de los dos métodos de pagos.

Cabe aclarar que en ambos casos se supuso que la compra la realiza una persona Responsable Inscripto, SRL o SA, para poder estudiar qué pasa con las posiciones de crédito fiscal tanto en un caso cómo en el otro.

Tanto la operación de venta de departamentos cómo así la de venta de granos está gravada con el 10.5% de Impuesto al Valor Agregado.

A los fines de considerar los costos involucrados en la operatoria, se adopta en ambos casos que el campo del productor agrícola se encuentra ubicado a 80km de Puerto San Martín, que es dónde debe entregarlos.

Grafico 3. Opción A: operación sin canje



Fuente: Elaboración propia. (2023)

En la siguiente tabla se muestran los costos de la operación con los datos disponibles al mes de mayo 2023.

DATOS	
Precio Soja 26/05/2023	USD 340,00
Tipo de cambio comprador 26/05/2023	\$ 300,00
Tipo de cambio despues de retenciones (33% según RG 369/07)	\$ 201,00
Precio final	\$ 68.340,00
Precio final s/iva	\$ 61.846,15
Distancia del campo a Puerto San Martin	80 Km
Gasto de flete por tn. (Dato CATAC Marzo 2023)	\$ 3.192,36
Comision del corredor	0,5%

Cómo puede observarse en el siguiente cuadro, el productor debe generar dinero en efectivo a través de la venta de granos, que le permita realizar la compra del bien en el que está interesado y además pagar los gastos indirectos pero necesarios para poder llevar adelante la operación cómo son Comisión del Corredor involucrado y Flete para transportar la mercadería y entregarla, en este caso, en Puerto San Martín.

Cuadro 1. **Flujo de caja – Compra sin canje.**

Facturas		Pago / Cobro en Efectivo	Posicion en el IVA
Compra del Dpto	Neto 22.171.946,00	-24.500.000,33	2.328.054,33 Credito Fiscal
	IVA 2.328.054,33 10,5%		
	Total 24.500.000,33		
Venta del Grano (1)	Neto 25.914.156,92	25.914.156,92	-2.720.986,48 Debito Fiscal
	IVA 2.720.986,48 10,5%		
	Total 28.635.143,40		
		906.995,49	3,5% de IVA
Comision del Corredor		-143.175,72	15.033,45
Flete		-1.337.630,76	140.451,23
Impuesto a las Transf. Bancarias		-321.853,83	
Retención Ingres.Btos. (0%)			
Retención Ganancias (2%)		-518.283,14	
Neto:		208,64	1.576.543,52 Saldo a Favor

Fuente. Elaboración propia (2023)

Por lo tanto, la cantidad de granos de Soja que debe liquidar de forma tal que al terminar la operación la caja quede equilibrada, sin saldos a favor ni encontrar es de 419Tn, equivalentes a \$28.635.143,40.

Las normativas que aplican con respecto a las Retenciones de AFIP son las siguientes.

- Retención de Impuesto a las Ganancias: Resolución General 2118
- Retención del Impuesto al Valor Agregado: Resolución General 2300

En cuanto a la retención de IVA, se realizará una transferencia en la cuenta bancaria CBU que el productor informó a la AFIP por el 3,5% (\$906.995,49). El saldo restante, el comprador de la Soja que a su vez es agente de retención, retiene, valga la redundancia, el (7% equivalentes a \$1.813.990,98), y lo deposita en AFIP a nombre del productor, lo que genera un pago por adelantado del débito fiscal que se le generó. Ese monto podrá ser reintegrado dentro de 45 días luego de presentada la declaración jurada. (ANEXO I). El tiempo promedio para cobrar el reembolso es de aproximadamente 60 días.

Cabe mencionar que el porcentaje de retención dependerá de la categoría que tenga el productor en el Registro de SISA, y está 100% relacionado con el historial de cumplimiento del productor para con sus obligaciones fiscales. En este ejemplo se consideró que el productor se encuentra en Nivel 2, “Riesgo Medio y Nuevas altas”.

Con respecto al pago de Impuesto a las ganancias, el porcentaje a aplicar es de 2% sobre el neto de la venta de granos. Lo que tiene un valor de \$518.283,14.

Por otro lado, se vuelve importante remarcar que, en la provincia de Santa Fe, la operación de venta de granos no está gravada con el pago de Ingresos Brutos. Sin embargo, esto varía de Provincia a Provincia, siendo por ejemplo en Buenos Aires del 1% sobre el monto Bruto.

Además, existen otros costos directos tales como flete por \$ 1.337.630,76n y comisión del corredor agropecuario que actúa de intermediario \$ 143.175,72. Por supuesto que ambos gravados con Impuesto al Valor agregado. También deberá afrontar los impuesto a los débitos y créditos bancarios del 0.6% cada uno (\$321.853,14).

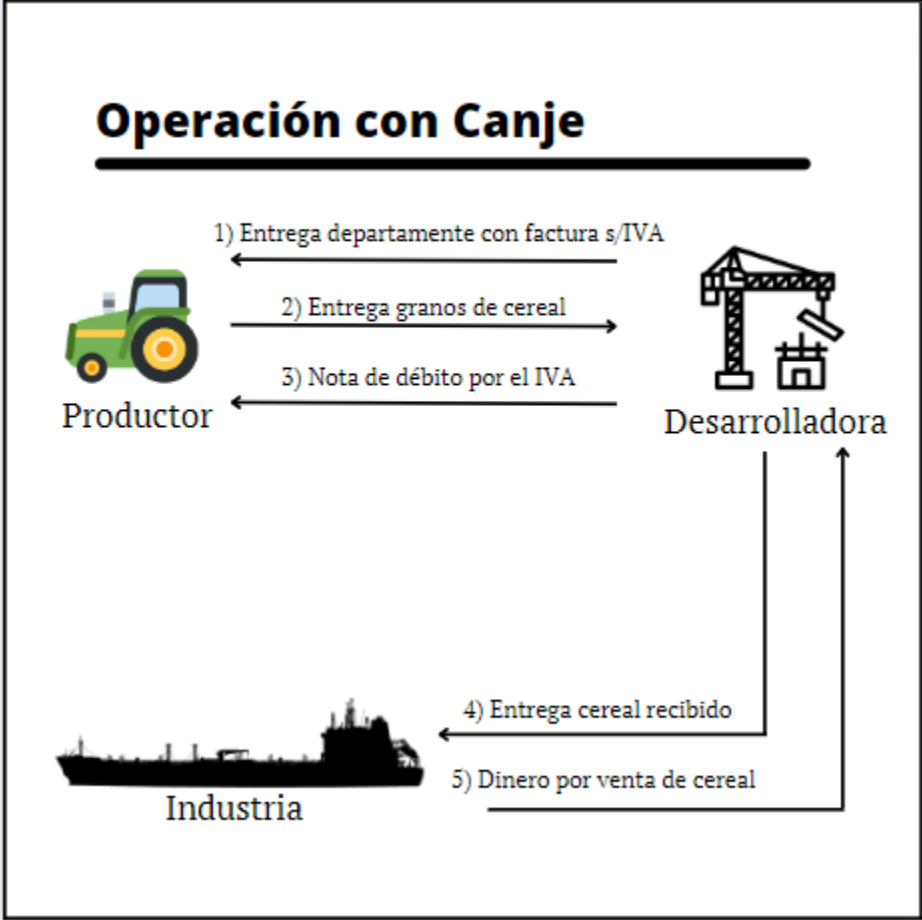
Opción B

El productor realiza un contrato de Canje de Cereales a fin de intercambiar los granos de soja de su producción por el inmueble acordado. Haremos un canje total (cancelar operación con el 100% en granos), de forma directa (primero se recibe el departamento y luego se entrega la mercadería), abierto (toneladas equivalentes al precio del bien) y secundario (con intermediarios).

El productor firma el boleto de compraventa donde queda especificada toda la información del inmueble que se va a adquirir y donde quedan pautados todos los derechos y obligaciones que surgen del acuerdo. A demás recibe en ese acto una factura por el costo del mismo sin IVA,

valorizada en la cantidad de toneladas equivalentes. Luego entrega el cereal a la desarrolladora para cancelar la obligación y este último procede a emitir una nota de débito por el IVA no facturado.

Gráfico 4. Opción B: Operación con canje de granos.



Fuente: Elaboración propia. (2023)

En la siguiente tabla se pueden observar los costos de la operación.

DATOS	
Precio Soja 26/05/2023	USD 340,00
Tipo de cambio comprador 26/05/2025	\$ 300,00
Tipo de cambio despues de retenciones (33% según RG 369/07)	\$ 201,00
Precio final	\$ 68.340,00
Precio final s/iva	\$ 61.846,15
Distancia del campo a Puerto San Martin	80 Km
Gasto de flete por tn. (Dato CATAC Marzo 2023)	\$ 3.192,36
Comision del corredor	0,5%

Cómo puede observarse en el siguiente cuadro, el productor debe por un lado entregar una cantidad de granos equivalente al valor del inmueble para cancelar la compra, y por otro debe vender algunos granos en el mercado para generarse efectivo y pagar gastos e impuestos que deberá abonar por fuera del canje.

Cuadro 2. Flujo de caja – Compra con canje.

	Facturas	Pago / Cobro en Efectivo	Compensacion por Canje	Posicion en el IVA
Opcion Compra Departamento con Pago con Canje				
Compra del Dpto	Neto 22.171.946,00			
	IVA 2.328.054,33 10,5%			2.328.054,33 Credito Fiscal
	Total 24.500.000,33			
Percepción IVA 1%. Reg AFIP 2300		-221.719,46		221.719,46
Venta del Grano p/canje (1)	Neto 22.171.946,00			
	IVA 2.328.054,33 10,5%			-2.328.054,33 Debito Fiscal
	Total 24.500.000,33		24.500.000,33	
Venta del Grano p/ pago Adicionales	Neto 1.866.826,15	1.866.826,15	Neto a cobrar	
	IVA 196.016,75 10,5%			-196.016,75 Debito Fiscal
	Total 2.062.842,90	65.338,92	3,5% de IVA	149.346,09 Retencion 7% de IVA
Comision del Corredor		-122.500,00		12.862,50 IVA s/Comis. Corredor
Flete		-1.144.492,98		120.171,76 IVA s/Flete
Impuesto a las Transf. Bancarias		0,00		
Retención Ingres.Btos. (0%)		0,00		
RG 2118 - Autoret. Ganancias 2%		-443.438,92		
Neto:		13,70		308.083,07 Saldo a Favor

Fuente. Elaboración propia (2023)

Por lo tanto, la cantidad de granos de Soja que debe liquidar el productor de forma tal que al terminar la operación la caja quede equilibrada, sin saldos a favor ni encontrar es de 358,5 Tn equivalentes a los \$24.500.000 que cuesta el departamento en cuestión y 30 Tn. equivalente a \$2.062.842,90 necesarios para abonar los extras generados para poder llevar adelante la operación.

Entre ellos, gastos directos como la comisión del corredor intermediario del 0.5% que arroja un importe final de \$122.500,00; costos de flete por \$ 1.144.492.98.

Con respecto a las Retenciones de AFIP, la Normativa Aplicada:

- Retención del Impuesto al Valor Agregado: Resolución General 1394
- Retención de Impuesto a las Ganancias: Resolución General 2118
- Resolución General (AFIP) para operaciones de Canje de Granos 2459, derivada de la Resolución General 2300/07.

En lo que es estrictamente la operación de canje se vuelve imposible realizar las retenciones de IVA que indica la resolución 2300 de AFIP, por lo que solo cómo se indica en el ANEXO 1, se genera una percepción sobre la compra del inmueble del 1% que origina un saldo de \$221.719.46. Cabe aclarar que las percepciones, si bien funcionan con la misma lógica que las retenciones en el sentido de establecer pagos de impuestos por adelantado, tienen un origen diferente, ya que surgen de las operaciones de compra. Por lo tanto, agregará en la factura de compra algunos cargos al monto total que se deberá pagar.

A su vez, nuevamente ante la imposibilidad de realizar retenciones por ser una operación en ausencia de efectivo, el productor deberá auto retenerse en concepto de Impuesto a las Ganancias, por la resolución general 2118 de AFIP, una alícuota del 2% que arroja un total de \$443.438,92.

Las ventajas más importantes de la “autorretención” son la siguientes:

- Mayor liquidez: Al no realizarse la retención de impuesto a las ganancias, el productor tendrá un mayor flujo de efectivo disponible en el momento del ingreso. Esto significa que podrá usar ese dinero para otras necesidades o inversiones en lugar de que quede retenido hasta que se presente la declaración de impuestos.
- Control sobre el pago: Es el productor quien controla y realiza el pago del impuesto. Permite planificar mejor sus finanzas y asegurarse de tener los fondos necesarios para cumplir con esta obligación tributaria en la fecha correspondiente.
- Oportunidad de invertir: Al tener el control sobre el monto del impuesto que debe autorretenerse, puedes optimizar tus inversiones y rendimientos financieros. Esto le permite aprovechar oportunidades de inversión con los recursos disponibles y, al mismo tiempo, cumplir con tus responsabilidades fiscales.

Con respecto a Ingresos Brutos, es válido lo mismo que ya se mencionó en la opción B.

Cuadro 3. **Opción sin canje vs. Opción con Canje**

Concepto	Sin Canje	Con Canje
Venta de Tn.	419	389
Precio	\$ 68.340,00	\$ 68.340,00
Total	\$ 28.635.143,40	\$ 26.563.416,30
Descuentos (Comisión+ Flete)	-\$ 1.480.806,48	-\$ 1.266.992,99
Total neto sin IVA	\$ 27.154.336,92	\$ 25.296.423,31
Saldo final IVA 10,5%	\$ 1.576.543,52	\$ 308.083,07
Retención IVA RG 2300 7%	\$ 1.813.990,98	\$ 149.346,09
Retención a las ganancias 2%	-\$ 518.283,14	
Autoretención Ganancias 2%		-\$ 443.438,92
Percepción IVA 1%		-\$ 221.719,46
Retención IVA RG 2300 3,5%	-\$ 906.995,49	-\$ 65.338,92
Imp. Debito y Crédito 1,2%	-\$ 321.853,83	
Retención IIBB	\$ -	\$ -
Total a cobrar por la desarrolladora	\$ 24.500.000,00	\$ 24.500.000,00

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede apreciar en el cuadro comparativo, un productor que realiza una compra de un inmueble mediante un plan de canje, deberá vender un 8% menos de granos para poder realizar la operación.

Esto se debe a que en las dos modalidades planteadas existen diferentes tipos de retenciones y diferentes alícuotas de impuestos. Luego del análisis realizado podemos concluir que mediante el canje se logra una optimización tanto impositiva como financiera.

Entre las principales diferencias, cabe destacar que operando de la forma tradicional se incurren en costo de operaciones bancarias que no aplican en el caso de realizar un canje.

Por lo tanto en una operación tradicional, que consiste en comprar un bien y luego vender la producción para pagarlo, el productor tendrá por la compra un IVA Crédito Fiscal y por la venta un IVA Débito Fiscal que muchas veces por diferentes cuestiones, ya sea en relación al momento de nacer del hecho imponible o por la operatoria comercial, hace que en las posiciones de IVA mensuales queden saldos técnicos a favor. El plan canje elimina esta cuestión ya que el IVA Crédito Fiscal por la compra se difiere hasta el momento de la entrega del cereal.

A su vez, utilizando la operación de canje no se realizará la retención de Impuesto a las Ganancias del 2% por imposibilidad de retener, no se retiene el 7% de IVA y sólo se realiza una percepción de IVA por el 1% del monto facturado. Esto conlleva a tener inmovilizado el 1% de la operación

en lugar del 8%, siendo esto una gran ventaja para el productor. Éste pareciera ser el punto más importante, ya que es el mayor responsable de la mayor cantidad de granos que debe vender el productor en la primera opción ya que debe vender una cantidad que permita pagar el bien a adquirir y a su vez, cubrir el 7% que se le va a retener en el momento de la venta de los granos en el mercado. Según la Resolución General 2300, el monto retenido será reintegrado en un 87,5% en el plazo de 45 días luego de presentada la declaración jurada. En la realidad, ese importe es reintegrado entre los 60 y 90 días, lo cual genera una inmovilización de capital a lo largo de ese período. Teniendo en cuenta la alta inflación de los últimos años en nuestro país, considerando la misma entorno al 120% anual, dicho monto se vería expuesto a una desvalorización y pérdida de poder adquisitivo de la moneda. A su vez, debido a la inestabilidad del peso argentino frente a monedas extranjeras, y a la necesidad de la política argentina de estabilizar la economía, siempre existe el temor a una devaluación por shock. Situación en la cual el productor, no solo perdería su capacidad de compra a razón de aproximadamente 8% mensual, que ya es un montón, pero es lo esperado, si no que podría resultar mucho peor. Es importante destacar, qué en el momento de la devolución de la retención, éste ingresa a la cuenta cómo un débito fiscal que debe ser pagado. Es decir, la devolución del IVA, no evita la existencia del hecho imposible. Por lo tanto, excepto que en el mes de la devolución el productor haya vendido más cantidad de granos y de esa forma tenga nuevas retenciones (crédito fiscal) para compensar con la devolución (débito fiscal), deberá utilizar el dinero devuelto para abonar la deuda con AFIP. Cómo conclusión lo único que genera esta retención es un desfase en los saldos técnicos de IVA.

Adicionalmente, el productor que opta por la opción de canje nunca esta con pesos en el bolsillo. Es decir, normalmente cuando el productor comercializa los granos tiene entre 7 y 10 días para que le acrediten el dinero de los granos. En este caso, automáticamente debitan los granos de la cuenta del productor y se acredita el dinero en la cuenta de GrupoG Construcciones.

2.3.3 Conclusiones generales de la metodología.

Como conclusión cabe destacar que la operación Plan Canje de cereales resulta beneficioso para el productor en materia impositiva debido a que:

- Menores retenciones de IVA: si el Productor tuviese que vender el grano en forma directa a un Exportador, Fabrica o Acopio para luego pagar la compra del insumo; estos le

retendrán % de IVA que corresponda. Al entregar el grano en pago por la compra del insumo se compensan las facturas y no se practican Retenciones de IVA.

- No aplica la retención de Ganancias del 2%: La factura que emite el Productor por la venta del grano al Desarrollador Inmobiliario se compensa con la factura de este por la venta del inmueble, por lo que, al no haber un pago al Cliente del cual descontarla, el Desarrollador Inmobiliario no efectúa Retenciones de Ganancias al Cliente sobre la factura por la venta del grano. El Productor debe efectuar una «Autorretención» según la RG 2118.
- Ahorro del Impuesto a las Transferencias Bancarias: si el Cliente no entregara el grano en forma de pago del Insumo adquirido, al tener que venderlo para luego pagar la compra, deberá pagar el Impuesto a las Transferencias Bancarias tanto al cobrar la venta del grano como luego al usar esos fondos para pagar la deuda por la compra de los Insumos. Esto es así porque a través de la operatoria de Canjes se compensan las facturas por la Compra de los Insumos con las de Venta del grano sin la necesidad de emitir pagos.
- Reduce los saldos técnicos a favor de IVA.

Y finalmente resulta más ágil para la administración ya que el hecho de tener que vender el cereal para cobrarlo y luego emitir un cheque, para cancelar la factura por la compra, demanda mayor tiempo a la administración y mayor complejidad en la transacción. Ello implica que: primero se debe buscar el mejor precio del mercado, contactarse con el corredor de cereales, determinar el tiempo en que se va a entregar el grano, las condiciones de cobro y los costos directos; luego una vez cobrada la liquidación se debe efectuar el pago por la adquisición de bienes y servicios mediante operación bancaria ya sea a través de transferencia en cuenta corriente o a través de cheque.

Por el otro lado cómo ventajas para el desarrollador inmobiliario (quien cobra con granos), aparecen los siguientes puntos:

- Aprovechamiento de las Condiciones de Mercado: las ventajas que produce el pago con granos para el Productor hacen que haya una gran presión de estos para poder usar el grano como parte de pago, por eso es importante que los Proveedores de Insumos tengan aceitados todos los mecanismos necesarios para poder aprovechar esta herramienta.
- Uso para «Canjes» o «Pago en Especies»: El pago con granos no solo puede usarse para Ventas de Insumos que se hayan pactado con esta condición, sino también para el cobro de

Deudas Vencidas o a vencer. La operatoria es exactamente la misma. Por lo que también podría armar un plan de pago bajo esta modalidad.

- No Retención de IVA: si el Proveedor de los Insumos contara con la Exclusión del Régimen de Retención de IVA (RG 17/1997 y 2226/07), al vender el grano recibido en forma pago por la Venta del Inmueble se puede implementar la operación de modo que el Comprador del Grano no le retenga IVA (para esto el Cliente que entrega el grano en parte de pago debe estar Incluido en el “SISA” con Estados 1 y 2).
- Menores Gastos de Financiación: El vender Departamentos contra recepción de grano disponible, le representa a la empresa desarrolladora de los mismos un efecto similar al de una venta al contado, dado que se evitan los riesgos de una venta financiada. El mismo efecto se aplica para el comprador del inmueble, evitándole los inconvenientes de la dificultad de obtener el crédito, tasas de financiación elevadas, etc.
- Es una herramienta más para buscar cerrar operaciones inmobiliarias, ya que son pocas las desarrolladoras que tienen aceitado e implementa este mecanismo. Por ende, se traduce en una diferenciación importante con la mayor parte de la competencia.

Cabe mencionar que cómo punto en contra para el desarrollador inmobiliario. Debe tener en cuenta con respecto a ingresos brutos se produce una duplicación del impuesto, ya que por los granos que reciben como pago debe tributar 1) al momento de percibir los bienes como contraprestación por la comercialización de insumos y/o bienes de capital, locación, etc. 2) al momento de comercializar el grano. Sin embargo, esto varía de provincia a provincia y en particular, en la provincia de Santa Fe, las operaciones agropecuarias están exentas del pago del impuesto en cuestión.

2.4 Contrato de futuros y opciones

También existe la posibilidad de cerrar operaciones haciendo uso de instrumentos financieros, como los contratos de futuros y las opciones, que pueden ayudar a reducir el riesgo asociado con la fluctuación de los precios. Estos instrumentos permiten fijar el precio de venta de los granos con anticipación, lo que protege al inversor contra posibles caídas en los precios.

Cómo ventajas para los productores y compradores de granos de soja en Argentina, se pueden mencionar:

- Precios garantizados: El contrato de futuros permite a los productores y compradores fijar un precio de venta o compra en el momento en que se firma el contrato. Esto significa que

ambos están protegidos de las fluctuaciones del mercado y tienen la garantía de que el precio acordado se mantendrá independientemente de los cambios del mercado.

- Reducción del riesgo: El uso de este tipo de contratos puede reducir el riesgo asociado con la fluctuación de los precios. Al fijar el precio por adelantado, los productores y compradores pueden planificar y tomar decisiones de inversión con mayor certeza.
- Flexibilidad: Los contratos de futuros son altamente personalizables y se pueden adaptar a las necesidades específicas de los productores y compradores. Por ejemplo, los contratos pueden ser diseñados para cubrir una cantidad específica de soja o para una fecha de entrega particular.

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

2.5 ANALISIS DE MACROENTORNO

Realizaremos un Análisis Externo para poder determinar si están dadas las condiciones para que sea conveniente realizar la compra de un inmueble mediante un canje de cereales en vez de la forma tradicional.

2.5.1 Pestel.

Factores:

Políticos

Gobierno: Hace tiempo que los mandatarios de turno ven en el campo un ingreso de dólares que buscan intervenir con retenciones para poder contrarrestar el déficit fiscal que enfrenta el país. Este tipo de decisiones políticas pueden representar tanto una amenaza como una oportunidad según se decida aumentar o disminuir dicha intervención.

Tendencias electorales: El campo también es víctima de la polarización política que se vive en Argentina. Es así que el actual gobierno pareciera de alguna forma, por las políticas que lleva adelante, estar en contra de este sector, mientras que la oposición aprovecha el conflicto existente y se sitúa como una opción más favorable para éstos, en caso de ganar las elecciones el año próximo.

Económicos

Inestabilidad cambiaria. En materia económica la Argentina se caracteriza por ser inestable y difícil de predecir lo que representa una oportunidad para este tipo

de operaciones ya que el productor evita estar en pesos durante el intervalo de días que comprendería la operación tradicional de vender los granos y que se acredite el dinero en su cuenta. Ese riesgo pasa a estar del lado de la constructora, sin embargo los costos de esta están en pesos por lo que no necesariamente es de interés estricto convertirlos a dólares.

Cargas impositivas: Las cargas impositivas que el productor está obligado a tributar son distintas según el contrato sea de canje o no. Siendo este un punto muy favorable, ya que cómo vimos en el ejemplo anterior en caso de incurrir en una compra mediante la modalidad de canje, se puede ahorrar hasta un 10%.

Tendencias: dicho todo eso, el sector agrícola es sin lugar a dudas uno de los sectores más importante y fuertes de la región. Por lo que resulta tentador desde la desarrolladora acompañar medidas de marketing y de ventas para acercarse a dicho sector.

Rentabilidad: es importante reconocer que la rentabilidad producida por un departamento de forma anual, se encuentra en valores históricos muy bajos, entre un 2.5% y un 3% anual, por lo que la inversión en ladrillo ya no es tan tentadora cómo lo supo ser en otras épocas.

Socio-culturales:

Actitudes y opiniones: Cómo punto favorable podemos mencionar, que los productores agropecuarios Argentinos realizan prácticas de canje hace muchísimos años. Por ejemplo, es muy común que productores adquieran insumo cómo fertilizantes, herbicidas, granos de siembra, etc. o inclusive maquinarias agrícolas o camionetas 4x4 bajo esta modalidad. Por lo tanto, podemos afirmar que se trata de un sector que está familiarizado con esta modalidad de trabajo.

Otro punto interesante a mencionar tiene que ver con una idiosincrasia de la población Argentina que suele ver en los ladrillos una buena posibilidad de resguardo de valor de ahorros. En el siguiente gráfico podemos ver cómo el valor del m² en los últimos 20 años logró ser quien más aumento su valor, aún contra el dólar e inversiones en la bolsa.

Gráfico 5. Comparativa evolución de los valores en pesos



Fuente: Reporte Inmobiliario (2021)

Tecnología:

Acceso tecnológico: gracias a varias plataformas como Agrofy o Autocanje entre otras el productor puede acceder de forma muy sencilla a una gran variedad de productos que puede adquirir en lo que de alguna forma es su “moneda” que son los granos. La variedad es súper amplia, un rápido resumen: maquinarias, semillas, fertilizantes, fitosanitarios, combustible, repuestos, neumáticos, vehículos, servicios de contratistas y labores, inclusive INMUEBLES. Estas tecnologías facilitarían la integración de la desarrolladora al mundo agro, ya que puede acceder mediante estas plataformas a un nuevo público que desde un principio está interesado en adquirir bienes bajo esta modalidad.

Ecología:

Clima: El clima tiene un papel importante en la fluctuación de los precios de los granos de soja. La producción de soja es altamente dependiente de las condiciones climáticas, por lo que eventos climáticos extremos como sequías, inundaciones y

heladas pueden tener un impacto significativo en la oferta y la demanda de soja, lo que a su vez afecta los precios.

En los últimos años, Argentina ha sufrido varias sequías que han reducido la producción de soja y han llevado a un aumento de los precios. La sequía afecta negativamente el rendimiento de los cultivos y reduce la cantidad de granos disponibles en el mercado, lo que lleva a una mayor demanda y, por lo tanto, a un aumento de los precios. De manera similar, las inundaciones también pueden reducir la oferta de granos de soja y aumentar los precios.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta las condiciones climáticas al evaluar el riesgo y desarrollar estrategias para la gestión del riesgo asociado a la fluctuación de los precios.

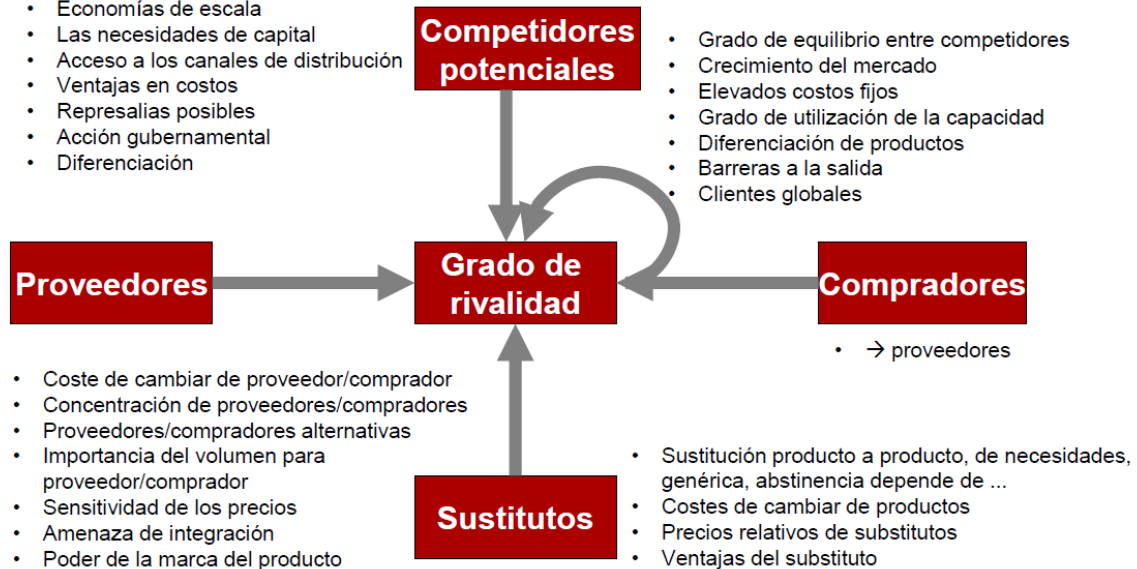
Legislación:

Retenciones: Si bien hace muchos años que se menciona y nunca se termina de concretar, hay varias agrupaciones políticas que pelean desde el Congreso de la Nación para que los grandes, medianos y pequeños productores sean tratados de forma distinta frente a las exigencias de la Ley, que hoy en día no hace diferencia y obliga a todos a tributar el mismo porcentaje. A priori se trata de un cambio que parecería justo por lo que no es descabellado pensar que en el corto o mediano plazo se llevarán adelante medidas en este sentido, que implicaría que pequeños y medianos se vean beneficiados y con un poco más de margen en sus ganancias.

2.6 ANALISIS DE MICROENTORNO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

2.6.1 Cinco Fuerzas de Porter.

Gráfico 6. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente:

Compradores: ante la dificultad de concretar ventas, aquellas personas que disponen de fondos y los destinan a la compra de inmuebles corren con un cierto poder de negociación. Encuentran ofertas en el mercado, largas financiaciones por lo que en la actualidad se podría afirmar que tienen poder para capturar parte del valor.

Por lo que incorporar la posibilidad de canje con los inversores agropecuarios permitiría otorgarle a éstos ciertos beneficios, cómo ahorrar retenciones de IVA y ganancias, ahorrar gastos bancarios, etc. evitando la desarrolladora perder valor de sus productos.

Proveedores: la cantidad de proveedores involucrados en la construcción de un departamento es enorme, y el poder de negociación de los mismos varía según el rubro. Nos encontramos con ciertos insumos en los proveedores son oligopolios con posibilidad de fijar precios y condiciones de ventas y otros en los que la variedad es muy grande y la desarrolladora tienen posibilidad de buscar mejores precios y mejores formas de pago.

Competidores potenciales: En Rosario existen poco más de 500 constructoras, en toda la provincia de Santa Fe unas 2000. Si bien hoy en día son muy pocas las inscriptas cómo canjeadoras de grano y que estén ofreciendo este tipo de beneficios, no hay que desconocer que existen

plataformas digitales que facilitan la modalidad de canje y que acercan a productores con comerciantes y/o prestadores de servicios. De esta forma abren el abanico para que cualquier empresa del rubro pueda aprovechar esta modalidad de venta. A su vez la oferta de, en este caso inmuebles, pasa a ser la de todas las empresas del país.

Sustitutos: como consecuencia de la pandemia se ha visto un gran incremento de demanda en terrenos destinados a la construcción de viviendas unifamiliares en las afuera de la ciudad, priorizándose los espacios grandes y verdes. Por otro lado los bajos costos de alquiler, amenazan las compras de departamentos tanto para uso propio, ya que muchos ven más conveniente alquilar, como para inversión como consecuencia de la baja rentabilidad percibida.

Grado de rivalidad: intenso como consecuencia de la escasez de ventas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación de la investigación de mercado

La siguiente investigación se realiza dado que se vuelve imprescindible confirmar la existencia del público objetivo. Un público particular de productores agrícolas que se encuentren interesados y dispuestos a realizar operaciones inmobiliarias mediante la metodología de canje de granos. Se debe determinar su conocimiento de las ventajas y desventajas de este tipo de operaciones, su experiencia previa con esta metodología de operación, conocer los factores que influyen en sus decisiones de compra, su opinión sobre estas metodologías y su confianza en el mercado inmobiliario y en el país.

3.2 Objetivo de la investigación de mercado

Partiendo de la base que el objetivo es poder confirmar la existencia de un público interesado y dispuesto a realizar transacciones mediante la modalidad de canje, se realizará una investigación de mercado que incluya un breve cuestionario con preguntas cerradas que permitan sacar conclusiones acerca del conocimiento que los productores tienen sobre este tipo de operaciones, sus opiniones al respecto, los factores que consideran a la hora de tomar este tipo de decisiones y que permita realizar una estimación cuantitativa de público interesado con el objetivo de poder justificar las inversiones necesarias para que la constructora incorpore la operación de canje dentro sus métodos de cobro. Las mismas se realizarán mediante correo electrónico y/o vía telefónica.

A su vez, si bien la desarrolladora GrupoG podría vender sus unidades bajo esta modalidad a cualquier productor del país que esté interesado en sus departamentos, nos centraremos en productores que se encuentren en la provincia de Santa Fe, entendiendo que por cercanía esta sería el área de mayor influencia.

3.3 Problema de investigación de mercados.

Para poder obtener resultados que permitan inferir el conocimiento del mercado inmobiliario por parte de los productores agropecuarios de la provincia de Santa Fe y su futuro posible interés en realizar inversiones en el mismo, se deberá recurrir tanto a los productores propiamente dicho, cómo a cooperativas, corredoras, importadoras que conozcan y puedan inferir el comportamiento de los productores frente a ofertas de compra de bienes realizadas con canje de granos.

La formulación del problema de investigación sería: ¿cuáles son las características del mercado inmobiliario que le interesarían a los productores?

3.4 Diseño de la investigación.

La investigación será de tipo cuantitativa, permitiendo cuantificar la información a través de muestras representativas, para luego poder proyectar los resultados en la totalidad del mercado. Se realizará a través de encuestas a los productores agrícolas de la provincia de Santa Fe (investigación de campo), con el fin de dar respuesta a las incógnitas planteadas previamente.

El Registro Único de Producciones Primarias (RUPP) de la provincia de Santa Fe indica que en la actualidad el 90% de los productores agropecuarios están asociados al menos a una cooperativa.

Para salvar este punto, se buscará la ayuda de cooperativas de la zona para difundir un formulario que se responda de forma online y rápida.

Se investigaron registros provinciales para conocer las cooperativas existentes en la provincia de Santa Fe y/o de otras provincias cercanas a Rosario, ya que se presupone que en el caso que productores pertenecientes a cooperativas lejanas a la ciudad de Rosario que estén interesados en comprar inmuebles con canje de granos preferirían inmuebles en otras Ciudades grandes justificado por cercanía.

De las cooperativas agropecuarias cercanas,

- Agricultores Federados Argentinos S.C.L. (AFA) es una de las más grandes y pujantes de América Latina, cuenta con 36.000 productores asociados y con una estructura compuesta por más de 1.600 empleados permanentes. Dentro de la provincia de Santa Fe, AFA cuenta con 7 gerencias regionales y 16 Centros Cooperativos Primarios. Sede Central Mitre 1132 - S2000COX Rosario - Sta.Fe. - Argentina | Tel. (0341) 4200900 (líneas rotativas).
- la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) está formada por más de 140 cooperativas agropecuarias y 50.000 productores distribuidos en 8 provincias Argentinas. Sociedad Rural Argentina (SRA), a través de 26 sociedades rurales en la provincia nuclea a más de 2600 productores agropecuarios.
- Federación Agraria Argentina (FAA), nuclea a 4000 pequeños y medianos productores.
- Sociedad de Quinteros de Santa Fe, nuclea 476 productores en Santa Fe y Rosario.
- Cooperativa Agrícola Ganadera Los Molinos – Los Molinos –Santa Fe – productores. +54 (03464) 495-129 / 495-116. arturo@coop-losmolinos.com.ar
- Cooperativa Agropecuaria Federada de Alvarez Y Pinedo Limita. 03402461019
- COOPERATIVA AGROPECUARIA DE ARMSTRONG LTDA Av. San Martín 998, S2506 Correa, Santa Fe. 03471492035

- Cooperativa Agropecuaria de Tambúes Ltda – 03476495029
- Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada San Jerónimo Sud - AFF, Av. 1° de Junio 574, S2136 San Jerónimo Sud, Santa Fe – 03414909062.

3.5 Desarrollo de la metodología.

En una primera instancia se indagará a los productores acerca de su conocimiento general de la metodología de pago con granos de cereal. En el mercado existen muchas empresas que aceptan esta forma de pago para facilitar transacciones, especialmente aquellas que venden insumos como fertilizantes, herbicidas, insecticidas, etc. pero también utilitarios, camiones, tractores y maquinarias específicas para el trabajo del campo. Por lo que la primera pregunta será amplia y hará referencia a cualquier bien o servicio, no necesariamente de inmuebles. A su vez se buscará determinar qué tan familiarizados están los productores con este sistema de pago, es decir si además de saber de su existencia y haber escuchado los beneficios, lo han utilizados en algún momento y cómo fue su experiencia al respecto. Esto nos permitirá sacar conclusiones importantes en la estrategia futura de marketing a aplicar.

La segunda parte, buscará conocer la opinión del público objetivo acerca de la inversión en inmuebles en la ciudad de Rosario. Se sabe que el sector no está pasando por el mejor momento debido a las situaciones macro económicas y políticas que el país enfrenta, por lo que será importante determinar si en el pasado estuvieron interesados en la compra de inmuebles, su opinión actual y que visión tienen hacia el corto y mediano plazo. También se aprovechará este cuestionario para poder segmentar el público según sus preferencias a la hora de buscar un departamento y la finalidad con la que decidirían la elección del mismo.

En la última etapa de la encuesta es cuando se realizarán preguntas más directas para conocer si alguna vez recibieron alguna oferta de venta específicamente de inmuebles bajo la modalidad en estudio, si conocen los beneficios, si compraron y si creen que les interesaría. Será esta parte de la encuesta la que definirá si se justificará la dedicación de recursos, tanto económicos como físicos de la empresa para incorporar esta modalidad de pago en su cartera de ofertas.

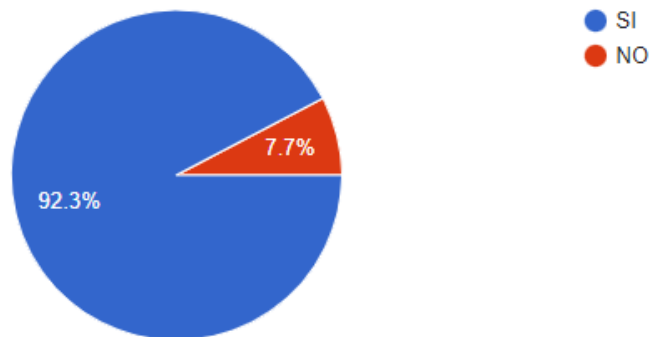
En el ANEXO dos, puede verse la encuesta difundida entre los productores.

CAPITULO 4. RESULTADOS

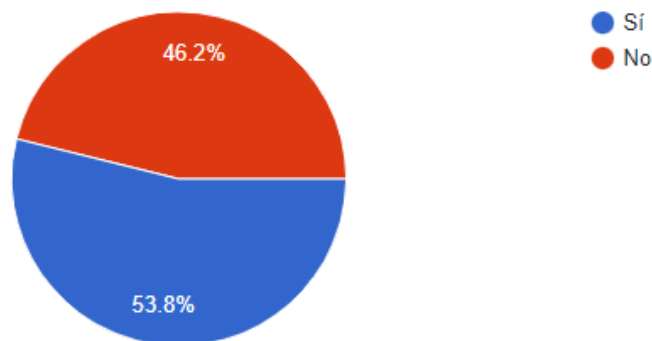
4.1 Análisis de los datos obtenidos con la encuesta.

Primer Etapa:

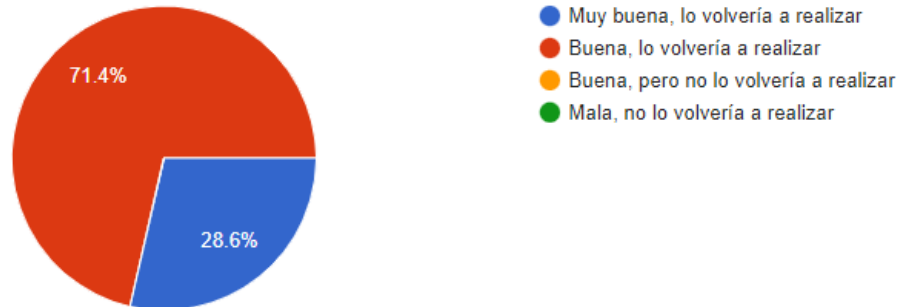
1) ¿Conoce usted la metodología de pago por bienes (Maquinarias, insumos, utilitarios, etc.) mediante canje de granos?



2) ¿Alguna vez adquirió un producto mediante esta metodología?



3) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo considera que fue su experiencia y los beneficios que obtuvo?



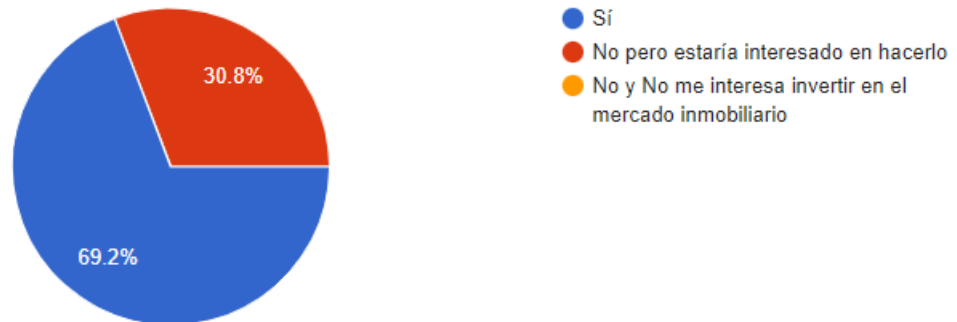
Cómo conclusiones de la primer etapa de la encuesta, en la que se buscaba identificar el grado de conocimiento entre los productores de la metodología de canje de granos para compra de bienes y pago de servicios, determinar su grado de utilidad de la herramienta y su opinión al respecto, podemos concluir con resultados muy contundentes que más del 90% de los productores encuestados conocen la existencia de la herramienta, poco más de la mitad la ha utilizado alguna vez y el total de las personas que han probado la metodología y por lo tanto conocen los beneficios consideran que se trata de una herramienta buena o muy buena y por lo tanto afirman que la volverían a utilizar en el futuro.

Estas son conclusiones son muy relevantes porque a la hora de diseñar el plan de marketing, el mismo no deberá estar enseñando cuales son las ventajas de realizar operaciones con esta metodología y se podrá enfocar en más que anda en una campaña de difusión para que la mayor cantidad de productores posibles tomen conocimiento de que GrupoG Construcciones ofrece esta posibilidad para con sus productos.

Segunda etapa:

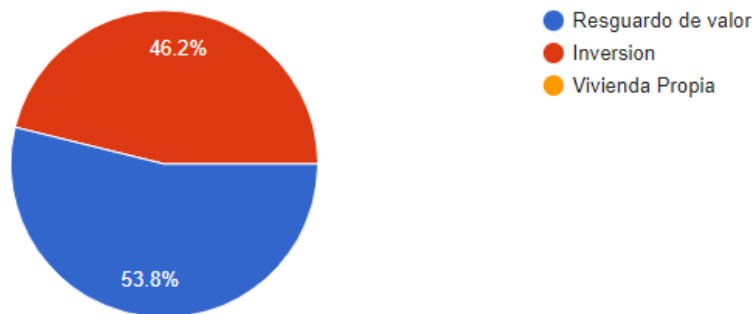
4) ¿Ha invertido alguna vez en el mercado inmobiliario?

Figura 10



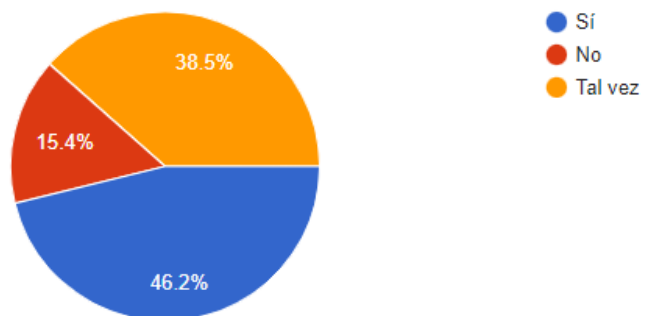
5) ¿Qué finalidad perseguiría a la hora de adquirir un departamento?:

Figura 11



6) ¿Tiene planificado realizar una compra en los próximos 5 años?

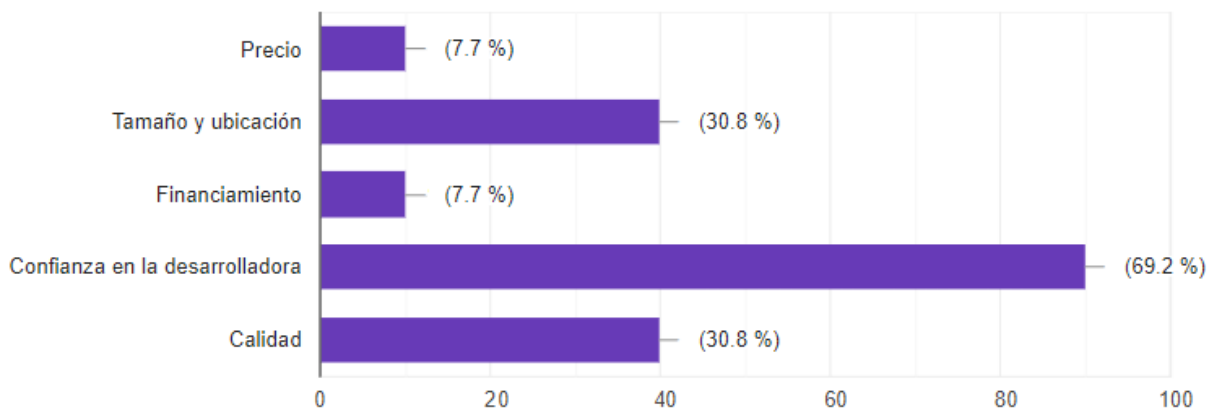
Figura 12



En la segunda etapa, se interrogó a los encuestados acerca de su opinión sobre el mercado inmobiliario. Como datos favorables el 70% de los productores afirman al menos una vez haber invertido sus ganancias en ladrillo buscando principalmente resguardo de valor en primer lugar, seguido por inversión. A su vez el dato que resulta más relevante, es la respuesta a la pregunta número seis, en donde el 85% de los encuestados afirman o al menos consideran realizar una compra de un inmueble en los próximos cinco años. Contra todo pronóstico y a pesar de la baja rentabilidad y el poco atractivo que tiene en estos momentos el mercado inmobiliario, tal como fueron mencionados anteriormente en el análisis macro, parece seguir siendo una opción más que considerada por este sector de la sociedad Argentina. Posiblemente por tradición o tal vez por no encontrar en el mercado grandes oportunidades de inversión, siguen eligiendo a los ladrillos como opción para preservar sus ganancias.

Tercer Etapa:

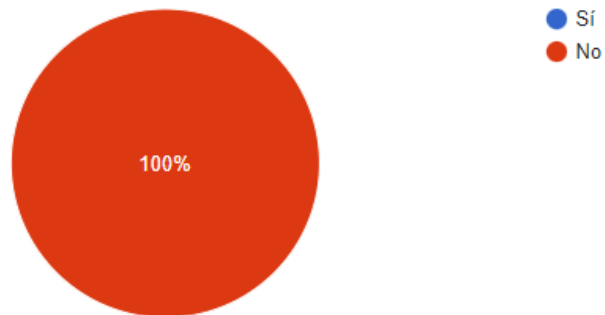
7) ¿Qué prioriza a la hora de elegir un departamento?



La pregunta número siete, buscó relevar información importante para la desarrolladora, en la que se solicitó a los posibles clientes que seleccionen entre una serie de opciones cuales consideran más importante en el momento de elegir un departamento, permitiendo que elijan todas las opciones que consideran importantes. Mucho más importante que el precio y el financiamiento fueron Calidad, Tamaño y ubicación. Y aún más importante que todo aparece la confianza en la desarrolladora. Datos muy importantes para saber en dónde poner el foco en el trabajo diario y en futuros emprendimientos.

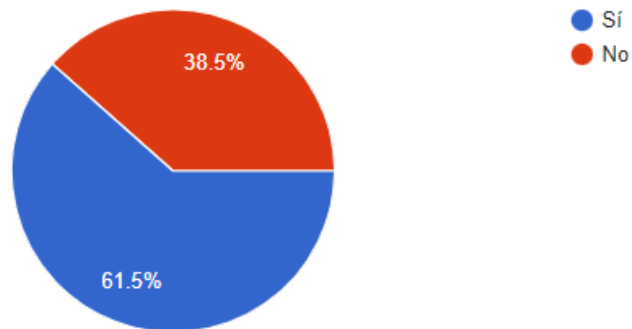
8) ¿Ha comprado alguna vez una propiedad inmobiliaria mediante la metodología de canje?

Respuesta:



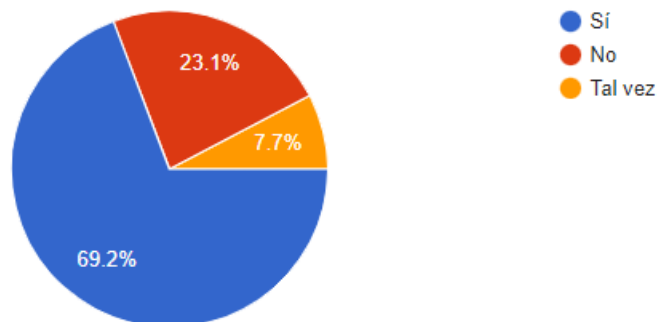
9) ¿Estaría interesado en comprar un departamento mediante la metodología de canje?

Respuesta:

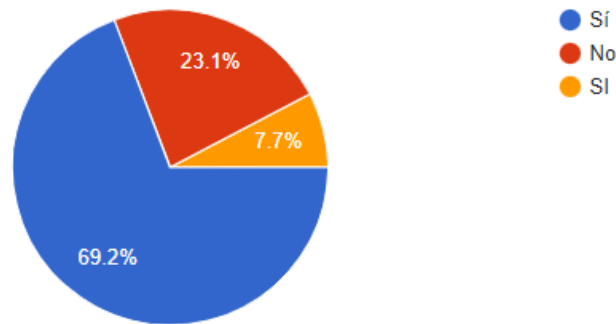


10) ¿Consideraría comprar un departamento mediante la metodología de canje si se le ofreciera un descuento del 10% sobre el precio de lista?

Respuesta:



12) ¿Le gustaría recibir más información sobre la metodología de canje de departamentos por granos de soja?



En la tercer y última etapa de la encuesta, las preguntas fueron bien directas buscando conocer que piensan cuando se vinculan los dos grandes tópicos de la encuesta, compra de bienes con canje de granos por un lado y por otro, inversiones en el mercado inmobiliario. Las respuestas obtenidas confirman que un 61.5% estaría dispuesto a comprar un departamento bajo la modalidad de pago estudiada y logra una mejora importante, alcanzando un 76% de respuestas afirmativas cuando se sugiere que la compra bajo esta metodología implicaría un descuento económico del 10%. El mismo porcentaje coincide con gente que estaría interesada en que le llegue información de propiedades que se vendan bajo esta metodología.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA.

Partiendo de la estructura que la Desarrolladora GrupoG Construcciones tiene en funcionamiento en la Ciudad de Rosario, considerando la importancia que tiene la actividad agrícola dentro de la actividad inmobiliaria en la ciudad por su ubicación estratégica, considerando las dificultades macro y micro económicas que afectan al país en la actualidad y que repercuten de forma directa en la dificultad que enfrenta la desarrolladora para encontrar clientes en el mercado, y concluyendo a través de la encuesta realizada, que existe un interés concreto de los productores agropecuarios para con las inversiones en departamentos, se considera realizar una mejora en las formas de pago aceptadas por GrupoG incorporando la metodología de “canje de granos” . Se busca lograr un acercamiento a los productores agrícolas estudiando y ofreciendo condiciones que éstos consideren favorables, con el objetivo final de lograr captar clientes en un nicho que no se encuentra explotado y de esta forma lograr que la desarrolladora alcance los valores óptimos de Tasa de inversión esperados cercanos al 35%.

6.1 Público Objetivo:

- **Agricultores y productores agrícolas:**
Personas que se dedican a la producción agrícola y tienen granos disponibles para canjear por bienes y servicios, en este caso, departamentos. Incluye agricultores individuales, empresas agrícolas y cooperativas agrícolas.
- **Corredores y agentes inmobiliarios:**
Profesionales del sector inmobiliario que actúan como intermediarios entre los compradores y Grupo G Construcciones. Deben tener conocimiento y estar vinculados con el mercado agrícola. Pueden ayudar a promover y cerrar las transacciones.
- **Entidades y empresas relacionadas con el comercio de granos:**
Empresas de comercialización de granos, como acopios, cooperativas agrícolas, empresas de exportación, entre otras. Pueden estar interesadas en explorar nuevas oportunidades de negocio y colaborar con Grupo G Construcciones para facilitar el canje de granos por departamentos. Por un lado, podrían incorporar el cobro de comisiones por ventas en sus negocios, por otro acercarían un servicio a sus clientes poniendo en conocimiento y facilitando posibles inversiones.

Es importante destacar que, debido a la especificidad del enfoque en la venta de departamentos mediante canje de granos, el público objetivo se centrará en aquellos que están directamente relacionados con la producción agrícola y el comercio de granos.

6.2 Propuesta de Valor.

“Una empresa exitosa es aquella que descubre la manera de crear valor para sus clientes; es decir, una forma de ayudar a los clientes a hacer una tarea que consideran importante. Por “tarea” nos referimos a un problema fundamental en una situación dada que necesita una solución. Una vez que comprendemos la tarea y todas sus dimensiones, incluyendo el proceso completo de cómo se realiza, podemos diseñar la oferta. Mientras más importante sea la tarea para el cliente, menor sea su nivel de satisfacción con las opciones comunes y corrientes para efectuar la tarea y cuanto mejor sea su solución al respecto de las alternativas existentes para realizar la tarea mayor es la Propuesta de Valor.”¹

Lo antedicho se corresponde con identificar cuáles son los “conflictos” que existen en el mercado antes de proponer una solución. Lograr entender la necesidad del cliente, en vez de crear algo a gusto propio y luego empujarlo para que sea consumido.

En nuestro caso en particular, existe una necesidad por parte de los productores de conseguir una propuesta de inversión que sea atractiva a dónde volcar las ganancias que generan a través de las cosechas de forma cíclica año tras año.

Gráfico 7. Problemas crean espacios para resolver



Fuente: IDEO, Tim Brown (2021)

¹HBR – 2008. Cómo reinventar su modelo de negocio. M.W Johnson, C.m. Cristensen y H. Kagermann

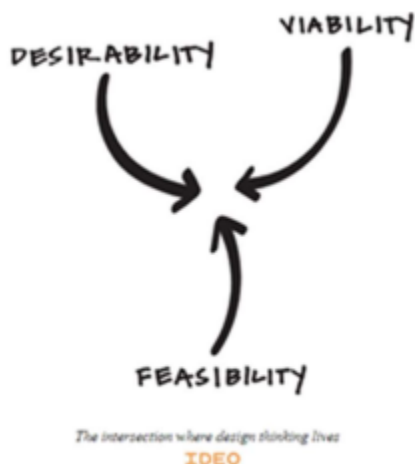
A su vez, históricamente fue un sector que se caracterizó por preferir las inversiones en ladrillo frente a otras posibilidades de inversión que requieren un entendimiento más profundo de las herramientas financieras o de mucha confianza tal vez, por ejemplo, en un bróker, y que a su vez no son tangibles.

Las inversiones en ladrillo, funcionan como resguardo de valor y tal como se mostró en el “Gráfico 5. Comparativa evolución de los valores en pesos” a través de los años fue la alternativa que más defendió su valor en pesos, inclusive contra la compra de dólares e inversiones en la bolsa. A partir de la encuesta realizada, pareciera que en la actualidad los productores lo siguen considerando una opción de interés.

Por lo tanto, si aplicamos el punto de vista del “design thinking”, término acuñado por Tim Brown, para definir la propuesta de valor, la pata de “Desirability”: Deseo/Necesidad por parte de los consumidores de nuestro producto, estaría cubierto.

A demás, Tim Brown plantea que para que la solución sea innovadora debe ser viable económicamente “Viability”, cuestión que será analiza en profundidad en el siguiente punto, y debe existir “Feasibility”: Capacidad técnica. Si bien la incorporación de esta nueva metodología de pago en la estructura de GrupoG, implicará algunos cambios y necesidad de formación del personal para alcanzar un manejo y entendimiento apropiado, no es algo complejo dentro de los estándares de la empresa. Si deberá lograr un plan de marketing apropiado para llegar a todos los productores (posibles clientes) y explicar de forma rápida y sencilla los beneficios reales que la metodología tiene.

Gráfico 8. **Design Thinking.**



Fuente: IDEO, por Tim Brown (2021).

Siguiendo con el análisis de la propuesta de valor y la importancia de cómo Simon Sinek propone en el Círculo de Oro, el por qué. Esto es fundamental para inspirar a los clientes y establecer una conexión emocional con ellos. El por qué representa el propósito o la creencia central de la actividad que va a desarrollar la empresa, su razón de ser más allá de la simple generación de beneficios. Identificar y comunicar claramente el por qué ayuda a conectar con los valores y las aspiraciones de los clientes, generando una base sólida para la construcción de relaciones duraderas.

En este caso el PORQUE: está relacionado con resolver un problema que tienen los productores cuando se encuentran con los frutos de la cosecha y deben definir en que invertirlos para conservar el valor de sus ganancias y que no se les devalúe. Las opciones disponibles no resultan muy tentadoras.

Una vez que has establecido el por qué, se puedes pasar al cómo. El cómo se refiere a la forma en que se va abordar el propósito. En este sentido la empresa planea armar sus formas de pago aceptadas, de forma que sean conveniente para los productores. Pensar en los beneficios económicos y financieros que éstos pueden alcanzar, en cuando serán las cosechas y acomodar cada proyecto de forma que los productores se sientan cómodos y atraídos.

Por último, llegamos al qué. El qué son los productos o servicios específicos que ofreces. Después de haber establecido el por qué y el cómo, podemos comunicar claramente qué es exactamente lo que hacemos distinto: en este caso planes de pago con canje de granos adaptados a cada cliente según qué granos haya sembrado, cuando sea la cosecha, planes de pago necesarios.

Gráfico 9. Círculo de Oro.



Fuente: The Golden Circle, Simon Sinek (2013)

6.3 Análisis de costos.

- Inscripciones necesarias:

Para poder aprovechar todos los beneficios que produce el pago con cereales a los productores la Desarrolladora GrupoG Construcciones debe poder utilizar todos los mecanismos disponibles, es por tal motivo que en una primera instancia se optará por inscribir a la misma en todos los registros necesarios para que pueda operar como canjeador de forma directa.

- RUCA: primero hay que habilitar al GrupoG Construcciones en la RUCA (Registro Único de la Cadena Agroalimentaria) en la categoría de «Canjeador de Bienes y/o Servicios por Granos». Esta habilitación es indispensable para que él pueda figurar en la Carta de Porte como vendedor de la mercadería.

El trámite de habilitación se realiza de forma online a través de la página de AFIP y tiene una demora de 15 días. El costo del mismo en abril de 2023 es de \$9100 y tiene una vigencia de un año. Se debe presentar:

- o Acreditar Personería (Contrato Societario)
 - o Acta de designación de autoridades
 - o Responsabilidad sobre el establecimiento (Contrato de Locación, Certificado de Dominio).
- SISA: esta habilitación es necesaria no solo para poder operar, sino para que cuando GrupoG Construcciones venda el grano, le retengan el % de IVA que corresponda.

La inscripción de se realiza 100% online a través de la Clave Fiscal con Nivel de Seguridad. La misma es obligatoria y gratuita.

La obligatoriedad implica que quienes no estén inscriptos no podrán operar en el comercio de granos, o sea que la AFIP rechazará la emisión de Liquidaciones en las cuales figuren.

A los inscriptos en SISA se les asigna un “Estado” que surge de un mecanismo de calificación de su conducta fiscal basado en un sistema de “Scoring” que pondera diferentes parámetros objetivos establecidos por la AFIP y por otros organismos intervinientes.

De acuerdo al Estado asignado se aplicarán diferentes porcentajes de Retención Ganancias, IVA y Reintegro Sistémico de IVA, Percepción de IVA en Canjes, y la posibilidad de Compensación de Retenciones de IVA con el impuesto facturado para Operadores. (Anexo I)

- **Habilitación en la Bolsa:** esta habilitación no es indispensable, pero es conveniente para poder vender a los Exportadores. Por lo general los Corredores no piden como requisito para comprarle al Desarrollador que este habilitado en la Bolsa, pero los Exportadores si lo hacen, y es conveniente poder venderles también a ellos para poder aprovechar todas las alternativas que el mercado ofrece. Esta habilitación es sencilla y la debe realizar a través de un Corredor que presente a GrupoG Construcciones.

Además de las inscripciones mencionadas, son varias las tareas y los recursos que la empresa deberá destinar para alcanzar el objetivo de incorporar el método de canje de granos en sus formas de pago aceptadas. A continuación, se detallarán las tareas que deben llevarse adelante junto con los costos asociados.

- **Incorporación la nueva metodología.**

Se vuelve importante establecer un proceso claro y transparente de canje de cereales, que incluya las condiciones y plazos de entrega, la calidad y cantidad de los cereales aceptados, y el proceso de almacenamiento y transporte.

Deberá realizarse un trabajo transversal a todas las áreas de la empresa para establecer para cada uno de los proyectos y desarrollos, planes de pago personalizados de acuerdo a las distintas características de los proyectos, de las etapas en las que se encuentran, necesidades de fondo, etc. Para lograr este objetivo se creará una comisión dirigida por el gerente de finanzas destinada a coordinar e intercambiar información entre las áreas involucradas. Las distintas áreas a consultar serán las siguientes: al área de ventas, al área de contabilidad y finanzas, al área de proyecto y al área de construcción. Se estima que este proceso demandará un mes de trabajo y tendrá un costo adicional de \$600.000. Una vez establecidos los procedimientos, los proyectos deberán monitorearse y adaptarse según la necesidad de cada momento, lo mismo que rfrnete a nuevos proyectos requerirá un trabajo de analizar cómo se integra el nuevo método. Este “costo de mantenimiento” se estima en dos días de trabajo al mes, con un costo anual de \$360.000

- **Mensaje de Marketing y Estrategia de comunicación:**

Para promover la propuesta de canje de cereales, se deberá desarrollar una estrategia de comunicación adecuada que permita llegar a los productores agropecuarios de Gran Rosario. Para eso se utilizarán diferentes canales de comunicación, como publicidad en medios especializados,

ferias y eventos agropecuarios, y la presencia en redes sociales dirigida a productores y trabajadores relacionados al campo.

Se requerirá de varias personas especializadas en la materia, entre ellas:

- Responsable de marketing: será la persona referente del equipo, quién desarrollará, planificará, coordinará y ejecutará junto a los demás integrantes todas las acciones de marketing para difundir y captar clientes interesados en el nuevo método de pago aceptado.
- Diseñador gráfico: será la persona encargada de plasmar en diseño las estrategias de marketing definidas para cada comunicación.
- Community y content manager: gestor de la comunidad digital, encargado de difundir el nuevo método de pago aceptado en los medios sociales.
- Responsable evaluación y retroalimentación: es quién buscará recompilar y extraer información de las distintas acciones publicitarias para crear una base de datos, que permita medir los resultados de las distintas campañas para obtener datos y sacar conclusiones que sean aplicables en futuras estrategias.

Este punto se terciarizará con una consultora de Marketing y Branding que será la encargada de contar con los perfiles profesionales que fueron mencionadas.

Por otro lado, cómo estas tareas se llevarán adelante con una consultora externa obligará a GrupoG Construcciones contar con un Responsable de Marketing interno: será quién autorizará o no las estrategias e inversiones.

La consultora especializada en marketing presupuestará un costo inicial para la elaboración de un plan integral alineado a las acciones e identidad de marca que lleva adelante la empresa. Eso tendrá un costo inicial de \$300.000. A su vez existirá un abono mensual de \$75000 para el seguimiento y creación de campañas y contenido publicitario, sin embargo, este punto se absorberá dentro del contrato vigente que ya tiene la desarrolladora con la agencia de marketing. A su vez, las acciones puntuales de difusión cómo la participación en ferias y sponsoreo de actividades populares relacionadas al campo requerirán de la aprobación de Responsable de área de GrupoG y contará con un presupuesto anual de: \$5.000.000.

- **Capacitación y soporte.**

Es importante que el personal de la empresa constructora esté capacitado para entender, aplicar y explicar el proceso de canje de cereales. Esto incluye la capacitación en temas como la calidad y

cantidad de los cereales aceptados, la seguridad en el transporte y almacenamiento, y la gestión de los riesgos asociados, beneficios económicos y financieros para los productores.

Se vuelve importante que todos los mandos medios de la empresa estén familiarizados con esta metodología que se comenzará a aplicar, pero fundamentalmente el área de ventas de la empresa deberá volverse especialista en el tema, ya que serán los encargados de informar y guiar a los clientes sobre el uso de “canje de granos” cómo método de pago y quienes realizarán el soporte técnico con las inmobiliarias que trabajan en conjunto con GrupoG para resolver cualquier problema o duda relacionada.

Por lo tanto, se brindarán cursos más generales para todos los mandos medios y se profundizará en los encargados de ventas. También se brindará asesoramiento a las inmobiliarias que trabajan en conjunto con las Desarrolladora Grupo G. El presupuesto destinado a capacitación del personal será de: \$250.000. Anualmente se realizará una reunión con difusión de información para los agentes inmobiliarios que trabajan en conjunto con la empresa con un costo extra \$50000.

- **Gastos administrativos:**

Comenzar a realizar a operaciones que se cierren bajo el canje de granos, implica para GrupoG Construcciones realizar actividades en un nuevo Rubro por lo que deberá prestar especial atención a toda la información exigida por AFIP, garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales relacionadas con el canje de granos, como la presentación de declaraciones y el pago de impuestos correspondientes., contar con todas las inscripciones necesarias que ya fueron mencionadas, llevar un registro de las transacciones por canje, monitorear la disponibilidad de granos y los precios de mercado para determinar si el canje de granos es una opción factible y rentable. Para estas tareas necesitará un trabajo extra del departamento contable que tendrá un costo mensual de: \$60.000.

- **Gestión y venta de los cereales:**

Los productores agropecuarios entregarán los cereales acordados a la empresa constructora GrupoG en las fechas acordadas. Es importante que se realice una revisión de la calidad y cantidad de los cereales entregados para garantizar que se cumplan con los términos del acuerdo. Para eso la desarrolladora trabajará con corredoras especializadas que facilitarán la gestión administrativa, la elaboración de las cartas de Porte, la reserva de cupos de exportación y demás tareas para que GrupoG solo deba indicarle al cliente dónde enviar los granos.

La comisión a abonar es de 0.5% sobre el precio de los granos.

- **Comisiones:**

A su vez, la empresa deberá trabajar tanto con inmobiliarias tradicionales cómo con plataformas/Marketplace especializados en este tipo de ventas y dirigidas a personas relacionadas a la actividad agropecuaria cómo son Agropy o Agrocanje. En ambos casos la comisión a abonar es del 3% sobre el monto de venta. Cómo ventaja para los productores por medio de este tipo de plataformas ellos no deben abonar comisión por la compra, cosa que sí pasa en las tradicionales.

6.4 Flujo de caja.

En primer lugar, para realizar un análisis de los ingresos y egresos partimos de la proyección de metros cuadrados que la empresa tiene previsto construir y vender para los próximos cinco años. Partimos del supuesto real que la desarrolladora viene construyendo departamentos destinados a la venta hace siete años, y que para poder implementar la venta de departamentos con canje de granos se deberán realizar las inversiones antes mencionadas, para que la empresa esté en condiciones de utilizar esta nueva herramienta, que el personal este instruido en la utilización de la misma, conozca las ventajas y desventajas, así como también realizar las acciones de publicidad y marketing para poder alcanzar posibles clientes.

Cuadro 4. Proyecciones de construcción y venta.

Año	0	1	2	3	4	5	TOTALES
CONSTRUCCION							
CONSTRUCCION proyectada (m2)	700,0 m2	700,0 m2	805,0 m2	805,0 m2	925,8 m2	925,8 m2	4861,5 m2
VENTA							
Ventas proyectadas OPTIMO (m2)	666,0 m2	731,5 m2	784,0 m2	841,2 m2	901,6 m2	981,3 m2	4905,6 m2
Ventas proyectadas ACTUAL (m2)	560,0 m2	546,0 m2	644,0 m2	627,9 m2	740,6 m2	722,1 m2	3840,6 m2

Fuente: Elaboración propia (2023).

A su vez, la desarrolladora tiene adoptada una política de funcionamiento en los últimos años de continuar creciendo con los metros a construir en el futuro a un ritmo menor al de años anteriores pero sostenido de un 15% cada dos años. Por otro lado, con respecto a las ventas busca defender los precios de mercado, y opta por vender solo lo necesario para cubrir los costos y a su vez, conservar los bienes de cambio que va desarrollando hasta que cambien las condiciones del mercado.

Cómo puede observarse en el *Cuadro 4. Proyecciones de construcción y venta* las proyecciones de venta a futuro están un 26% por debajo de los metros cuadrado que la desarrolladora busca construir, y esto es producto de las dificultades que encontró la empresa en los últimos años en el mercado para poder concretar ventas.

Cuadro 5. Flujo de caja OPTIMO vs. REAL

Año	0	1	2	3	4	5	TOTALES
EGRESOS							
Costo de constr. (900u\$s x m2)	\$ (311.850.000)	\$ (311.850.000)	\$ (358.627.500)	\$ (358.627.500)	\$ (412.421.625)	\$ (412.421.625)	\$(2.165.798.250)
Comisiones Inmobiliarias 3%	\$ (10.436.580)	\$ (10.175.666)	\$ (12.002.067)	\$ (11.702.015)	\$ (13.802.377)	\$ (13.457.318)	\$ (71.576.022)
Total egresos	\$ (323.505.680)	\$ (325.004.766)	\$ (373.733.689)	\$ (374.058.658)	\$ (430.996.652)	\$ (430.795.367)	\$(2.258.094.811)
Acumulado egresos	\$ (323.505.680)	\$ (648.510.446)	\$(1.022.244.134)	\$(1.396.302.792)	\$(1.827.299.444)	\$(2.258.094.811)	
Ingresos							
Ingresos VENTAS OPTIMO	\$ 413.735.850	\$ 454.426.088	\$ 487.040.400	\$ 522.590.001	\$ 560.096.460	\$ 609.604.986	\$ 3.047.493.785
Ingresos VENTAS REAL	\$ 347.886.000	\$ 339.188.850	\$ 400.068.900	\$ 390.067.178	\$ 460.079.235	\$ 448.577.254	\$ 2.385.867.417
Flujo Neto anual OPTIMO	\$ 91.449.270	\$ 132.400.422	\$ 116.410.833	\$ 152.260.485	\$ 133.872.458	\$ 183.726.044	\$ 810.119.512
Tasa de retorno	28%	41%	31%	41%	31%	43%	36%
Flujo Neto anual ACTUAL	\$ 25.599.420	\$ 17.163.185	\$ 29.439.333	\$ 19.737.662	\$ 33.855.233	\$ 22.698.312	\$ 148.493.144
Tasa de retorno	8%	5%	8%	5%	8%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Puede observarse que los ingresos debidos a las ventas proyectadas en la situación actual se encuentran apenas por encima del costo de construcción, y la brecha con la situación ideal supera el 20%.

Por lo tanto, con el objetivo de lograr vender mayor cantidad de la mercadería generada es que se busca incorporar esta nueva metodología en los métodos de pago aceptados. Se busca diferenciarse de la competencia con una herramienta que permita captar compras del sector agroindustrial que es de los que más ganancias vuelcan al mercado inmobiliario.

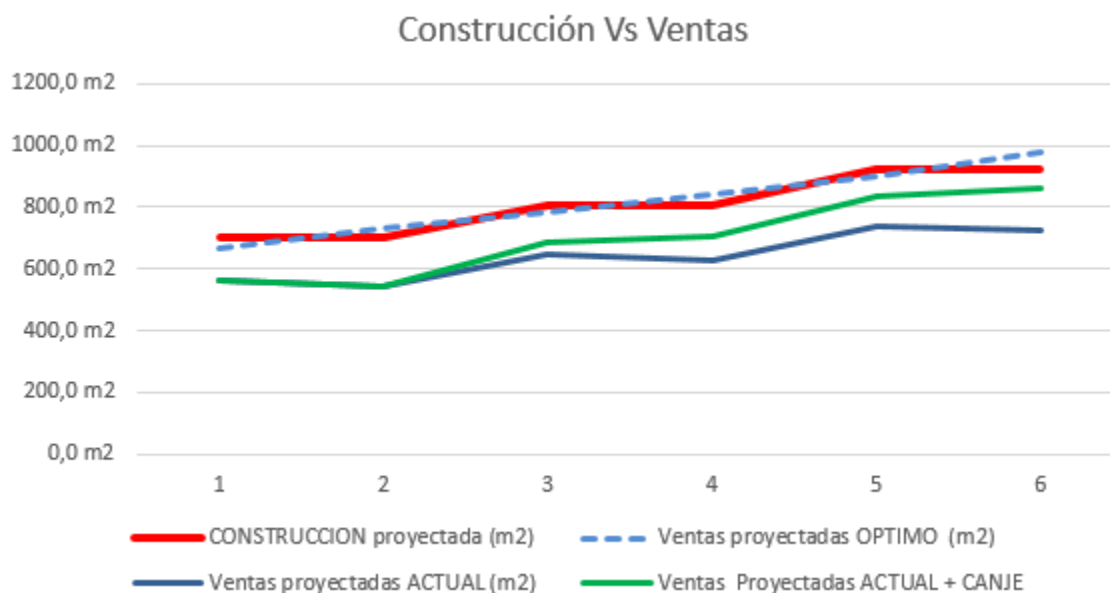
Estimamos que por tratarse de una metodología que en el presente no es utilizada de forma frecuente por los productores para la compra de departamentos, las conversiones de las acciones de marketing tardarán un año en comenzar a mostrar resultados e irán aumentando progresivamente a través de los años. Gracias al canje de granos se espera incrementar las ventas un 5% en el segundo año, un 10% para el tercero y cuarto y un 15% para el quinto.

Cuadro 6. Proyecciones de construcción y venta incorporando CANJE.

Año	0	1	2	3	4	5	TOTALES
CONSTRUCCION							
CONSTRUCCION proyectada (m2)	700,0 m2	700,0 m2	805,0 m2	805,0 m2	925,8 m2	925,8 m2	4861,5 m2
VENTA							
Ventas proyectadas OPTIMO (m2)	666,0 m2	731,5 m2	784,0 m2	841,2 m2	901,6 m2	981,3 m2	4905,6 m2
Ventas proyectadas ACTUAL (m2)	560,0 m2	546,0 m2	644,0 m2	627,9 m2	740,6 m2	722,1 m2	3840,6 m2
Venta ADICIONALES por CANJE (%)	0%	0%	5%	10%	10%	15%	
Ventas adicional por CANJE (m2)	0,0 m2	0,0 m2	40,3 m2	80,5 m2	92,6 m2	138,9 m2	352,2 m2
Ventas Proyectadas ACTUAL + CANJE	560,0 m2	546,0 m2	684,3 m2	708,4 m2	833,2 m2	860,9 m2	4192,8 m2

Fuente: Elaboración propia (2023)

Gráfico 10. Construcción Vs Ventas (5 años)



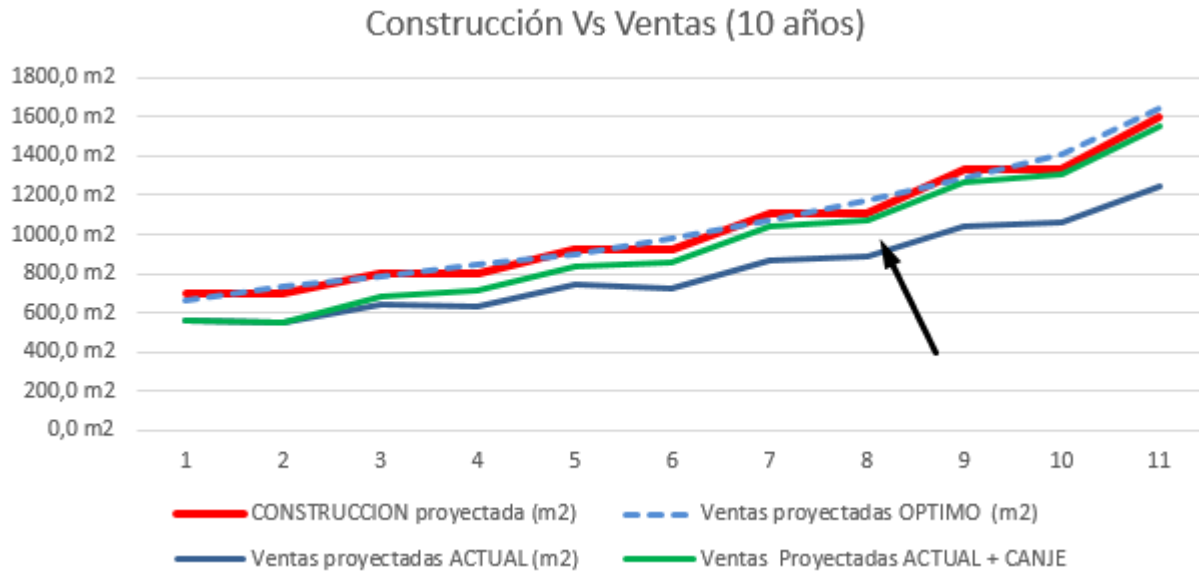
Fuente: Elaboración propia (2023)

Puede observarse cómo se espera que, a través del tiempo estudiado, esta nueva herramienta ayude a reducir la brecha entre metros construidos y ventas actuales, acercándose progresivamente a la cantidad óptima.

Resulta interesante estimar el tiempo necesario para que con la incorporación de esta metodología de pago, se puedan alcanzar las ventas óptimas para el funcionamiento de la desarrolladora.

Considerando que a partir del período estudiado las ventas se incrementarán con mayor lentitud y a razón de un 5% anual, recién a partir del año siete se alcanzarían valores de ventas similares a los óptimos, y cómo puede observarse en el siguiente cuadro desde el año ocho en adelante las curvas de m2 construidos y la de ventas son muy similares.

Gráfico 11. Construcción Vs Ventas (10 años)



Fuente: Elaboración propia (2023)

Para analizar los costos, por un lado, se tomó en consideración los egresos generados en la construcción de departamentos, propiamente dicho, que no varía independientemente de la forma de venta que se adopte. Para estimar ese costo, se revisó el historial de la empresa en los últimos cinco años y se realizó un promedio, alcanzando un valor en mayo 2023, de \$445.000 por m2. El cual se consideró constante para los siguientes años. En el mismo están incluidos todos los costos directos e indirectos de la construcción, impuestos, tasas municipales y gastos notariales. Sólo quedó por fuera la comisión que deberá abonarse a intermediarios, ya sea plataforma digital o inmobiliaria tradicional.

Por otro lado, existen los gastos propios de la adopción de la metodología de pago con canje de granos que buscar incorporar GrupoG construcciones. Existen algunos gastos iniciales en el año cero de preparación para la implementación, en la cual se definirán estrategias, se capacitará al personal y se realizarán todas las inscripciones necesarias. En los años subsiguientes, cuando se

espera que las ventas comiencen a crecer, algunos costos se incrementarán cómo los gastos administrativos y las intervenciones en marketing. Comenzarán las intervenciones en ferias cómo Agroactiva o ExpoAgro y campañas de difusión por medio de cooperativas regionales. A su vez existen otros egresos que disminuyen cómo la evaluación e implementación de los procesos, las capacitaciones y soportes.

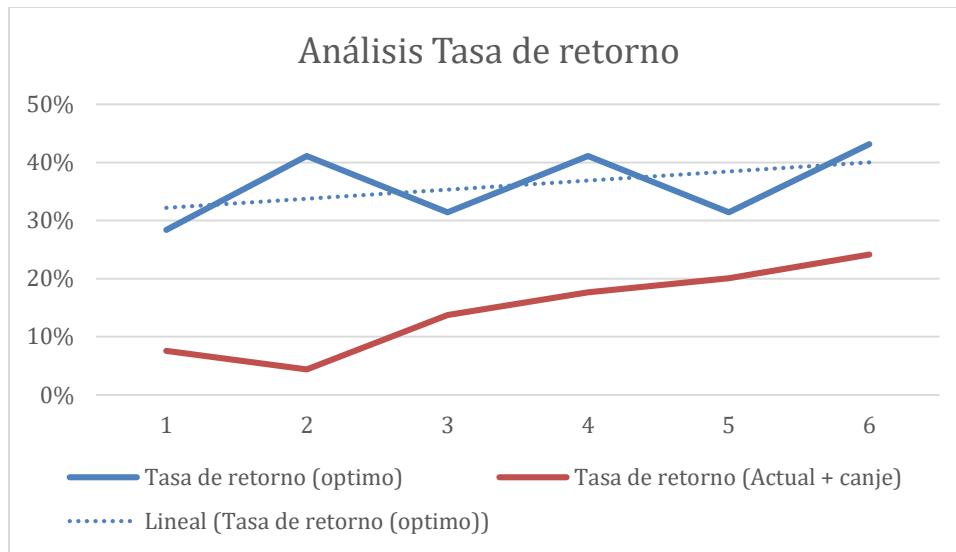
Cuadro 7. Flujo de Caja. ACTUAL + CANJE.

Año	0	1	2	3	4	5	TOTALES
EGRESOS							
Costo de constr. (900u\$s x m2)	\$ (311.850.000)	\$ (311.850.000)	\$ (358.627.500)	\$ (358.627.500)	\$ (412.421.625)	\$ (412.421.625)	\$ (2.165.798.250)
Comisiones Inmobiliarias 3%	\$ (10.436.580)	\$ (10.175.666)	\$ (12.002.067)	\$ (11.702.015)	\$ (13.802.377)	\$ (13.457.318)	\$ (71.576.022)
EGRESOS Adicionales "CANJE"							
Inscripción anual en RUCA	\$ (9.100)	\$ (9.100)	\$ (9.100)	\$ (9.100)	\$ (9.100)	\$ (9.100)	\$ (54.600)
Procesos	\$ (600.000)	\$ (360.000)	\$ (360.000)	\$ (360.000)	\$ (360.000)	\$ (360.000)	\$ (2.400.000)
Marketing y Comunicación							
Plan Inicial	\$ (300.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (300.000)
Actividades de difusión		\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (3.000.000)	\$ (4.000.000)	\$ (4.000.000)	\$ (16.000.000)
Capacitación y soporte	\$ (250.000)	\$ (50.000)	\$ (50.000)	\$ (50.000)	\$ (50.000)	\$ (50.000)	\$ (500.000)
Gastos administrativos	\$ (60.000)	\$ (60.000)	\$ (60.000)	\$ (60.000)	\$ (66.000)	\$ (66.000)	\$ (372.000)
Comisión corredor (0,5%)	\$ -	\$ -	\$ (125.022)	\$ (250.043)	\$ (287.550)	\$ (431.324)	\$ (1.093.938)
Sub total Egresos Adicional CANJE	\$ (1.219.100)	\$ (2.979.100)	\$ (3.104.122)	\$ (3.729.143)	\$ (4.772.650)	\$ (4.916.424)	\$ (20.720.538)
Total egresos	\$ (323.505.680)	\$ (325.004.766)	\$ (373.733.689)	\$ (374.058.658)	\$ (430.996.652)	\$ (430.795.367)	\$ (2.258.094.811)
Ingresos							
Ingresos VENTAS ACTUAL	\$ 347.886.000	\$ 339.188.850	\$ 400.068.900	\$ 390.067.178	\$ 460.079.235	\$ 448.577.254	\$ 2.385.867.417
Ingresos VENTA CANJE	\$ -	\$ -	\$ 25.004.306	\$ 50.008.613	\$ 57.509.904	\$ 86.264.857	\$ 218.787.680
Total ingresos REAL + CANJE	\$ 347.886.000	\$ 339.188.850	\$ 425.073.206	\$ 440.075.790	\$ 517.589.139	\$ 534.842.111	\$ 2.604.655.096
Flujo Neto anual ACTUAL+ CANJE	\$ 24.380.320	\$ 14.184.085	\$ 51.339.518	\$ 66.017.132	\$ 86.592.488	\$ 104.046.744	\$ 346.560.285
Tasa de retorno (Actual + canje)	8%	4%	14%	18%	20%	24%	15%

Fuente: Elaboración propia (2023).

Podemos observar, cómo después de los dos primeros años en los que realizamos las inversiones necesarias para la incorporación del nuevo sistema de pago aceptado, comienza a mejorar la Tasa de Retorno de la desarrolladora cómo consecuencia de las ventas adicionales que logra concretar con canje de granos, comenzando una curva ascendente que va camino a acercarse a la situación óptima.

Gráfico 12. Comparación Tasas de Retorno



Fuente: Elaboración propia (2023).

Si solo buscamos analizar los beneficios que traería la nueva herramienta la tasa de retorno alcanza número impensados, y esto es consecuencia de que partimos de la base que la constructora los metros cuadrados proyectados los va a construir de igual forma, incorpore el nuevo método o no, y que la inversión para incorporar el canje dentro de la cartera de opciones de formas de pago aceptadas es relativamente bajo.

Cuadro 8. Tasa de Retorno “CANJE”

Flujo Neto debido al CANJE	\$ (1.219.100)	\$ (2.979.100)	\$ 21.900.185	\$ 46.279.469	\$ 52.737.255	\$ 81.348.432
Flujo neto Acumulado	\$ (1.219.100,00)	\$ (4.198.200,00)	\$ 17.701.984,72	\$ 63.981.454,16	\$ 116.718.709,01	\$ 198.067.141,29
Tasa de retorno	-100%	-100%	706%	1241%	1105%	1655%

Fuente: Elaboración propia (2023).

La mayor exposición la alcanza después de que los dos primeros años solo invierta y no genere ingresos y es de \$4.198.200. Enseguida, cuando comienzan a ingresar las ventas cómo consecuencia directa de la nueva herramienta la balanza se revierte, logrando un PayBack en dos años, que justifica la inversión con creces.

Tomando una Tasa de descuento anual real del 20% que surge de considerar una tasa actual nominal de 138% - 120%, que es la inflación actual, y trayendo a la actualidad el Flujo Neto,

vemos que se podrían generar beneficios por \$96.413.693, realizando una inversión actual de \$12.292.818.

Tasa de descuento	20%
VAN Inversión	\$ (12.292.818)
VAN Flujo NETO	\$ 96.413.693

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El estudio realizado a lo largo de la tesis permite concluir que existen beneficios reales y tangibles para que un productor de granos esté interesado en realizar una compra de bienes utilizando granos como moneda de pago. Entre ellos:

- Menores retenciones de IVA.
- Reduce los saldos técnicos a favor de IVA.
- No aplica la retención de Ganancias del 2%.
- Ahorro del Impuesto a las Transferencias Bancarias.
- Menores tareas administrativas.
- Mayor resguardo contra la inflación e inestabilidad cambiaria.

Por otro lado, también se puede concluir que los productores agrícolas conocen el mercado inmobiliario, y a pesar de la gran caída en la rentabilidad de los mismos que se vive desde el año 2017, estarían interesados en continuar volcando sus ganancias hacia este sector, tal como se vio refleja en las encuestas.

Siendo estos dos puntos, las principales conclusiones del estudio realizado, pareciera viable destinar recursos para de implementar este método de pago dentro de la cartera de opciones de GrupoG Construcciones.

Para que resulte exitosa la incorporación de esta nueva forma de pago dentro de la cartera de oferta de la desarrolladora, deberán realizarse las inversiones necesarias para preparar la estructura de forma tal, que la misma, esté en condiciones tanto fiscales cómo operativas de ofrecer el nuevo servicio. A su vez, lo que consideramos el punto más importante para que la herramienta funcione, es acompañar este proceso de transformación con un plan de marketing enfocado en remarcar y explicar de forma sencilla los beneficios reales que ésta tiene. Se debe partir de la base que la mayoría de la población no tiene una buena educación financiera y le resulta complejo entender cuestiones fiscales y financieras.

Concluyendo por medio del análisis financiero que la inversión necesaria es viable y recomendable, frente a los beneficios y mejoras que traería aparejado, podemos afirmar la hipótesis inicial de la tesis, en la que se marcaba que incorporando nuevas formas de pago aceptadas sería una forma de diferenciarse de la competencia y mejorar las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

Balian, J.C (2017). *Operatoria de pago de insumos con cereales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de: <https://consiagro.wordpress.com/canjes>.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Boston. Harvard Business Review.

Ghemawat, P. – Rivkin, J.W. (2014). *Ventaja competitiva*. Boston. Harvard Business Publishing.

Gianatiempo, J.P. (2021). *Mapa de comercialización de granos en la Argentina*. Buenos Aires: Bolsa de Cereales. Recuperado de <https://www.bolsadecereales.com/post-2> .

Johnson, M.W.- Cristensen C.M.- Kagermann, H. (2008). *Cómo reinventar su modelo de negocio*. Boston. Harvard Business Review

Kotler, P. – Cámara, D. – Grande, I. – Cruz,I. (2000). *Dirección de Marketing. (Edición del milenio)*. Ciudad de Méjico: Prentice Hall Iberia.

Mankiw, G. (2020) *Macroeconomía*. 10° edición. Antoni Bosch Editor. MGMac

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina. (2021). *Estrategia provincial para el sector agroalimentario*. Santa Fe. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/08/04_epsa_santa_fe.pdf

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Simon & Schuster.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York. Free press.

Sinek, S. (2011). *Start with why*. Wimbledon. Penguin Books.

Valdes, M. (2010). *Planes de mejora*. Elche. Universidad Miguel Hernandez. Recuperado de <https://calidad.umh.es/files/2010/11/PLANES-DE-MEJORA.pdf>

W.Chan, K. y René, M. (2004). *La estrategia del océano azul*. Boston: Harvar Buiness Review.

Walsh. Ciaran (2000). *Ratios fundamentales de gestión empresarial*. Dublin. Pearson

Páginas webs:

Información obtenida del sitio web

<https://www.afip.gob.ar/actividadesAgropecuarias/sector-agro/sisa/estados.asp> , recuperado el 05/02/2023

Información obtenida del sitio web

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-locales-0>, recuperado el 05/02/2023

Información obtenida del sitio web

<https://consiagro.wordpress.com/canjes/> recuperado el 15/04/2023

Información obtenida del sitio web

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-en-el-registro-unico-de-operadores-de-la-cadena-agroindustrial-ruca-como-37> , recuperado el 15/04/2023

ANEXO I

Retenciones a Productores	I.V.A.					Ganancias			
	Estado	% IVA Facturado	% Retención	% Pago en CBU	% Reintegro Sistémico	% Percepción en Canjes	% Retención	Mínimo No Imponible	No Retiene si es menor a:
1- Riesgo Bajo		10,5	5	5,5	5	No Aplica	No Aplica		
2- Riesgo Medio y Nuevas Altas		10,5	7	3,5	6	1	2	142400	375
3- Riesgo Alto		10,5	8	2,5	0	8	15	142400	375
SISA: Inactivos Ganancias: Resp. Inscip.		10,5	10,5	0	0	10,5	28	0	0
SISA: Inactivos Ganancias: No Inscriptos		10,5	10,5	0	0	10,5	30	0	0

Retenciones a Operadores	I.V.A.					Ganancias			
	Estado	% IVA Facturado	% Retención	% Pago en CBU	% Reintegro Sistémico	% Percepción en Canjes	% Retención	Mínimo No Imponible	No Retiene si es menor a:
1- Riesgo Bajo		10,5	5	5,5	No Aplica	No Aplica	No Aplica		
2- Riesgo Medio y Nuevas Altas		10,5	5	5,5	No Aplica	1	2	142400	375
3- Riesgo Alto		10,5	8	2,5	No Aplica	8	15	142400	375
SISA: Inactivos Ganancias: Resp. Inscip.		10,5	10,5	0	No Aplica	10,5	28	0	0
SISA: Inactivos Ganancias: No Inscriptos		10,5	10,5	0	No Aplica	10,5	30	0	0

ANEXO II. Encuesta dirigida a productor y personas que desarrollen actividades vinculadas al agro.

1) ¿Conoce usted la metodología de pago por bienes (Maquinarias, insumos, utilitarios, etc.) mediante canje de granos?

- a. Sí
- b. No

2) ¿Alguna vez adquirió un producto mediante esta metodología?

- a. Sí
- b. No

3) Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cómo considera que fue su experiencia y los beneficios que obtuvo?

- a. Muy buena, lo volvería a realizar
- b. Buena, lo volvería a realizar
- c. Buena, pero no vi grandes beneficios.
- d. Mala, no lo volvería a realizar

4) ¿Ha comprado alguna vez una propiedad en la Ciudad de Rosario?

- a. Sí
- b. No
- c. No me interesa invertir en el mercado inmobiliario.

5) ¿Qué finalidad ha perseguido a la hora de adquirir un departamento?:

- a. Resguardo de valor
- b. Inversión
- c. Vivienda propia
- d. Otra:.....

6) ¿Tiene planificado realizar una compra en los próximos 5 años?

- a. Sí
- b. No

7) ¿Qué prioriza a la hora de elegir un departamento? (Seleccione dos opciones)

Precio del departamento

Tamaño y ubicación del departamento

Disponibilidad de financiamiento

Confianza en la empresa de desarrollos inmobiliarios

Otros (especificar):

8) ¿Ha comprado alguna vez una propiedad mediante la metodología de canje?

- a. Sí
- b. No

9) ¿Estaría interesado en comprar un departamento mediante la metodología de canje?

- a. Sí
- b. No

10) ¿Consideraría comprar un departamento mediante la metodología de canje si se le ofreciera un descuento del 10% sobre el precio de lista?

- a. Sí
- b. No

11) ¿Cree que la metodología de canje es una buena opción para los productores de granos?

- a. Sí
- b. No
- c. No estoy seguro

12) ¿Le gustaría recibir más información sobre la metodología de canje de departamentos por granos de soja?

- a. Sí
- b. No

Currículum vitae



Nicolás Giampani
INGENIERO CIVIL

PERFIL

Ingeniero civil con más de 5 años de experiencia. Socio fundador de Grupo G Construcciones y líder de área. Acostumbrado a trabajar bajo presión, proactivo y responsable.

+54 341 5880868

ngiampani@hotmail.com
www.linkedin.com/in/ing-ngiampani

Callao 168 – Rosario - Santa Fe

PROGRAMAS

Microsoft Office	● ● ● ● ●
AutoCad	● ● ● ● ●
Revit	● ● ● ● ●
MS Project	● ● ● ● ●
Staad Pro	● ● ● ● ●

HOBBIES

Deportes
Viajar
Amigos
Libros

ESTUDIOS

Master en Administración de Empresa 2020 – Act.
Universidad de Palermo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Ingeniería Civil 2009 - 2015
Universidad Nacional de Rosario.

EXPERIENCIA LABORAL

Dirección de empresa/Responsable Técnico Mar 2017 – Act

Empresa: GrupoG – Construcciones Civiles. (Autónomo)

Obras realizadas:

- Edificio de viviendas - GrupoG - Córdoba 3970.Rosario.
- Edificio de viviendas - Fideicomiso Ayacucho 1953.Rosario.
- Edificio de viviendas - Fideicomiso Ayacucho 1945.Rosario.

Jefe de Obra Feb 2016 – Mar 2017

Empresa: PECAM S.A.

Obras realizadas:

- Obra Pública - 500 viviendas. Sueños compartidos - Barrio Toba. Rosario.
- Obra Pública - 125 viviendas Rosario. Rosario
- Obra Plan Pro.cre.Ar - 165 viviendas. San Nicolás. Buenos Aires

Jefe de Obra/Dirección de Proyecto Abr 2015 – Feb 2016

Empresa: EROS S.R.L.

Obras realizadas:

- Puente Carretero – Alviador Río Carcarañá – Timbúes.
- Movimiento de Suelo. Defensa Río Carcarañá – Timbúes.
- Coordinación construcción viviendas unifamiliares – "Campo Timbó". Timbúes.

CERTIFICADOS Y CURSOS

DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS 2019
Universidad Nacional de Rosario - Arq. Gervasio Ruiz de Gopegui (MDI Politécnico de Madrid)

ORATORIA INTERPERSONAL 2018

Universidad Tecnológica de Rosario

CERTIFICADORES ENERGETICOS 2018

Colegio de los Profesionales de la Ingeniería Civil - Secretaría de Estado de la Energía – Gobierno de la provincia de Santa Fe

BIMización I. REVIT 2017

Edilizia S.R.L.

FORMACION PARA INGENIEROS CON VOCACION DE LIDERES 2017

EMPRESARIOS

Universidad Nacional de Rosario

PROGRAMACION DE OBRA CON MS PROJECT 2015

Universidad Nacional de Rosario

ENERGIAS RENOVABLES APLICADAS A CONSTRUCCIONES 2014

SUSTENTABLES

Universidad Nacional de Rosario. Ing. Piacentini

IDIOMAS

ESPAÑOL
INGLES (FCE)