



Trabajo final de graduación

“Planificación Estratégica para Sauco S.A. - Grupo Meta”

Autor: Matías Márquez

DNI: 31534940

Legajo: VAMD11791

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesora: Sofia Rinero

Cuarta entrega

Fecha: 14/11/2021

Resumen

En el siguiente trabajo se tiene como objeto de estudio la unidad de negocio Sauco S.A. que pertenece al Grupo Meta, tomando principalmente la cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba. La misma está dedicada a la fabricación de cerveza artesanal que es comercializada principalmente en puntos de venta de manera presencial tanto en bares como restaurantes. Con la adquisición de una enlatadora le hace posible manipular y distribuir los productos de manera más práctica. Se considera por lo expuesto en este reporte de caso y teniendo en cuenta el análisis interno y externo, es conveniente realizar una Planificación Estratégica con un desarrollo de mercados, a partir de la diferenciación, basada en la apertura de nuevos canales de comercialización, uno digital por intermedio de una página web y otro mediante alianzas estratégicas que le permita a la empresa poder incrementar las ventas y lograr para finales de 2024 como objetivo general, aumentar la rentabilidad, a través del cumplimiento de objetivos específicos creados para tal fin.

Palabras clave: desarrollo de mercado, diferenciación, incrementar ventas, canales de comercialización, planificación

Abstract

In the following work, the object of study is the Sauco S.A. business unit, which belongs to the Meta Group, mainly taking the Checa brewery located in the town of Sacanta, province of Córdoba. It is dedicated to the manufacture of craft beer that is sold mainly at points of sale in person, both in bars and restaurants. By purchasing a canner, you can handle and distribute the products in a more practical way. It is considered by what is stated in this case report and taking into account the internal and external analysis, it is convenient to carry out a Strategic Planning with a development of markets, based on differentiation, based on the opening of new marketing channels, one digital Through a website and another through strategic alliances that allow the company to increase sales and achieve by the end of 2024 as a general objective, increase profitability, through the fulfillment of specific objectives created for this purpose.

Key Words: market development, differentiation, sales increase, marketing channels, planning

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	6
<i>Macroentorno - PESTEL</i>	6
<i>Factor Político</i>	6
<i>Factor Económico</i>	6
<i>Factor Social</i>	7
<i>Factor Tecnológico</i>	7
<i>Factor Ecológico</i>	8
<i>Factor Legal</i>	8
<i>Microentorno - Cinco fuerzas de Porter</i>	8
<i>Riesgo de entrada de nuevos competidores</i>	8
<i>Rivalidad entre las compañías establecidas</i>	9
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	9
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	9
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	9
Análisis de mercado	10
Análisis Interno	11
<i>Cadena de valor</i>	11
<i>Actividades principales</i>	11
- <i>Investigación y desarrollo</i>	11
- <i>Producción</i>	11
- <i>Mercadotecnia y ventas</i>	11
- <i>Servicio a clientes</i>	11
<i>Actividades de apoyo</i>	11
- <i>Manejo de materiales (logística)</i>	11
- <i>Recursos humanos</i>	12
- <i>Sistemas de información</i>	12
- <i>Infraestructura de la compañía</i>	12
Marco Teórico.....	12
Conclusiones diagnosticas.....	14
Plan de Implementación	15
<i>Alcance</i>	16
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Justificación</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	17

<i>Táctica 1: “Desarrollo de canal digital”</i>	17
<i>Táctica 2: “Expansión geográfica”</i>	18
Diagrama de Gantt	19
Presupuesto	20
Conclusiones y recomendaciones.....	21
Referencias.....	23
Anexo 1: Valor de hora extra.	24
Anexo 2: Precio de PC de escritorio para utilizar en el plan de acción.....	24
Anexo 3: Diseño y construcción de página web	24
Anexo 5: Zona geográfica, seleccionando la provincia de Buenos Aires.	25
Anexo 6: Segmentación por edades	26
Anexo 8: Puntos de venta cervecería Checa	26
Anexo 9: Costo de referencia de flete.	26
Anexo 10: Honorarios profesionales.....	27
Anexo 11: Estado de resultados de Sauco S.A.....	28
Anexo 12: Flujo de fondos proyectado al 2024	29
Anexo 13: Premisas para desarrollo del proyecto.....	29
Anexo 14: Planes de acción y honorarios proyectados al 2024	30
Anexo 15: Beneficio de planes de acción	30

Introducción

En el presente trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrollará un reporte de caso del Grupo Meta, profundizando en la unidad de negocio El Sauco S.A., para brindar una estrategia de desarrollo de mercados con la apertura de nuevos canales de distribución y marketing de la cervecería Checa.

El joven grupo se formó en 2019 con la participación de tres hermanos que decidieron emprender en una diversificada cartera de negocios.

La unidad más antigua del grupo es La Tregua S.A, que se focaliza en el sector agropecuario, con un tambo y también el cultivo del suelo, con campo arrendado en la localidad de Sacanta- El Arañado.

Otra es la mencionada Sauco S.A., encargada de la fábrica de cerveza artesanal, ubicada también en Sacanta y de un restaurante llamado La Jirafa ubicado en la ciudad de Bariloche.

La siguiente unidad es Cervezas Argentinas s.a., que tiene el bar Casa Negra en Córdoba capital.

Por último, esta Brewing S.A. que intenta incluir un bar propio de cerveza Checa.

Se buscará mediante una planificación estratégica brindar una perspectiva de crecimiento sostenido y generar mayor volumen de venta para la fábrica de cerveza, la cual tiene un mayor potencial de expansión. Por ende, se buscará mediante un análisis profundo encontrar la mejor alternativa del canal de distribución que permita un mayor volumen de ventas.

El contexto de la pandemia “COVID 19” perjudico gravemente al rubro de bares y restaurantes, ya que al prohibirse su apertura por varios meses y luego limitando el horario de actividad diaria, dio el golpe final a muchos en los rubros antes mencionados.

Algunos de modo improvisado se tuvieron que adaptar a realizar delivery y talk away, pero como sus negocios no tenían experiencia en esos canales de distribución y su estructura estaba preparada para otra forma de servicio al cliente, muchos fueron a la quiebra como consecuencia de que su estructura de costos era demasiado grande como para solventarla solo con venta no presencial. Este contexto hizo caer la demanda y afecto en el resultado del ejercicio 2020 de la empresa el Sauco S.A.

La oportunidad de crecimiento de la cervecería artesanal es lograr llegar al cliente final, ya que, se encuentra en una industria en pleno auge. Encuestas dicen que ocho de cada diez personas que toman cerveza, prefieren la artesanal, el inconveniente más grande que tienen los consumidores es que no es tan fácil de conseguir a diferencia de la industrial que está disponible en supermercados y despensas de manera masiva.

La ventaja de Checa es que ha logrado una gran aceptación en sus consumidores, el 80% la recomienda luego de consumirla y la maquinaria que posee le permite producir 360000 litros al año con la posibilidad de enlatarse con la maquina adquirida en 2020.

Esto demuestra que se deberá desarrollar una planificación estratégica considerando las ventajas competitivas que posee la cervecería Checa sobre sus competidores menos sofisticados.

Se demostrará en el siguiente trabajo que a pesar de los inconvenientes del contexto se puede crear valor y quedar en la mente del consumidor.

Se llegará a una conclusión de costo/beneficio, ya que al estudiar la empresa Sauco S.A. se presentará un plan de salida de la unidad de negocio que se considere que está generando pérdidas.

Se puede nombrar la empresa Heineken en Holanda, como principal ejemplo histórico, que nació como cervecería artesanal y luego con el pasar de los años logro afianzarse como cervecería industrial. Mediante estrategia de adquisición de pequeñas cervecerías y luego implementando la fabricación industrializada, llegando a ser la tercera a nivel mundial.

Análisis de situación

Macroentorno - PESTEL

Factor Político

El contexto político de Argentina no brinda certezas al sector de las empresas privadas, debido a la falta de previsibilidad y desconfianza en las instituciones. Las decisiones políticas impactan en cada eslabón de la sociedad y los habitantes tienden a suprimir su capacidad para innovar y emprender, cuando se percibe que no hay esperanza de progreso, 8 de cada diez representantes pymes creen que las decisiones del gobierno nacional perjudican a las empresas del país (Poliarquía-consultores, 2020)

En el contexto del COVID 19, el gobierno implemento una cuarentena que duro varios meses, lo que provocó una pérdida de actividad que destrozó a las empresas como por ejemplo bares y restaurantes. La Gastronomía tuvo una caída de -45% interanual durante todo el año 2020 y de -54% para el período abril-diciembre 2020. Durante enero 2021 volvió a caer -36% interanual según estudios (Invecq, 2021). Esto provoca que los proveedores de esos negocios, en el caso de los bares las cervecerías artesanales tengan caída en las ventas en general por la gran caída de la demanda.

Factor Económico

Los marcadores económicos de Argentina están con un 42% de pobreza y 10,5% de indigencia (INDEC, 2020) lo que lleva a un deterioro en la calidad de vida de los individuos, alrededor del 60% de los menores de 14 años es pobre, lo que causa un futuro con grandes problemas para el desarrollo personal de esas personas como también para el país.

La inflación es otro indicador preocupante, es del 51.8% (INDEC, 2021), lo que provoca una caída del poder adquisitivo, en el sector productivo hace muy difícil proyectar a futuro, crea incertidumbre y menos interés en invertir provocando más recesión (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Debe tenerse en cuenta también el valor de la divisa norteamericana, esto es altamente perjudicial para las empresas elaboradoras que tienen como insumos materia prima que aumenta a razón del dólar, lo que provoca aumento en los costos de producción para las cervecerías artesanales y menor margen de rentabilidad (CervecerosArgentinos.org, 2020).

Factor Social

El tejido social está altamente deteriorado por la pobreza estructural, la falta de educación, la deserción escolar y mala planificación integral como un servicio público de primera necesidad, esto hace que la sociedad disminuya su ponderación y la población tienda a la caída de la calidad de vida de sus habitantes.

Otro aspecto importante e influyente es la tasa de desempleo, se informó que en el primer trimestre del 2021 la tasa de desocupación fue de 10,2% en el primer trimestre del año, por lo que representa a 1,3 millones de argentinos (INDEC, 2021), por ende, hay que tener en cuenta la capacidad que tienen la industria cervecera en la creación de nuevos empleos directos como también indirectos, que provocaría beneficio para su comunidad.

Los datos demográficos están directamente relacionados con los hábitos de consumo, actitudes y patrones de exposición a los medios de comunicación según (Schiffman, 2010). Este factor es una amenaza por la creciente ola de vida saludable mediante la concientización que beber alcohol tiene más riesgos que beneficios (Mayoclinic.org, 2019), lo cual significa que podría haber pérdida de mercado por esta tendencia.

Factor Tecnológico

Mediante innovaciones se ha llegado a un mayor nivel de producción, y con la incorporación de más maquinaria y materia prima se puede lograr tener economías de escala. Este factor es una oportunidad para la industria elaboradora de cerveza artesanal.

Otro aspecto a tener en cuenta es que se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet (INDEC, 2020). Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y

85 de cada 100 utilizan internet. Esto es altamente beneficioso para las empresas que deseen ampliar sus canales de distribución por medios digitales.

Las redes sociales por intermedio de compartir experiencias pueden potenciar a las empresas que se familiarizan con las plataformas digitales y crean una comunidad.

Factor Ecológico

El medio ambiente es de vital importancia para los gobiernos en la mayoría de los países, se crean campañas de concientización ecológica, en este sentido los productos elaborados con materia prima proveniente de cultivos corren el riesgo de estar afectados por pesticidas y fungicidas. El glifosato fue detectado como “posiblemente cancerígeno para los seres humanos” según (OMS, 2015). Esto es altamente perjudicial para la salud, se encontraron rastros del herbicida en 14 marcas de cerveza muy populares de Alemania. Los valores oscilaban entre 0,46 y 29,74 microgramos por litro y en el caso del más alto superaban casi 300 veces el límite de 0,1 microgramo vigente para el agua potable (Guttenberger, 2016). Esto provoca que se enciendan las alarmas de las diferentes organizaciones avocadas a la ecología y por ende un problema en aumento para las empresas elaboradoras.

Factor Legal

Otra cuestión es la carga fiscal, los impuestos son altamente distorsivos para las empresas, según un estudio a 190 países, el sistema tributario argentino está ubicado en el puesto 170", considerando la tasa total de imposición sobre la utilidad, la cual en Argentina es del 106% (Banco-Mundial, 2020).

La prohibición de abrir al sector gastronómico afecto a las fábricas de cerveza artesanal, ya que el 80% trabaja para el abastecimiento de bares y restaurantes (CervecerosArgentinos.org, 2020).

La restricción legal y pena al que infrinja la ley (24.788, 1997), la cual impide la venta a menores de 18 años y el programa nacional de prevención y lucha contra el consumo excesivo de alcohol, afecta en una medida el consumo de cerveza.

Microentorno - Cinco fuerzas de Porter

Riesgo de entrada de nuevos competidores

Si bien son bajas las barreras a la entrada de nuevos competidores, cada vez se hace más difícil por el costo del equipamiento necesario para la producción a mayor escala. Una amenaza latente es que las grandes cervecerías industriales poseen en su

cartera de productos cervezas de tipo artesanal, lo que provoca una migración de consumidores hacia estas cervezas. El objetivo es estar abalado por normas internacionales de calidad para subir el nivel de la competencia y que sea más difícil para los competidores igualar en calidad.

Rivalidad entre las compañías establecidas

Con respecto a este aspecto hay tener en cuenta que, si bien hay muchos competidores, el mercado no está saturado, ya que la mayoría de las cervecerías artesanales comercian en sus zonas de cercanía, lo que se denomina industria fragmentada que es un numero grande de empresas de tamaño pequeño o mediano lo que provoca un amplio margen para crecer. El objetivo sería buscar de ampliar la cantidad de clientes y lograr minimizar costos para cuando se sature de empresas que ofrezcan lo mismo se pueda sobrevivir (Hill & Jones, 2009).

Poder de negociación de los compradores

Se puede decir que el costo que tiene el cliente en cambiar de producto es bajo lo que provoca mucha competencia entre las empresas del mismo mercado. Otro aspecto es que en los últimos años entraron muchos competidores a la industria debido a que los compradores como por ejemplo bares se han animado a fabricar ellos mismos cerveza artesanal por las bajas barreras a entrar al negocio esto significa una gran amenaza para las fábricas de cerveza artesanal.

Poder de negociación de los proveedores.

Los principales insumos para la producción de cerveza es agua, levadura, lúpulo y malta. Están en abundancia y por ende la oferta es lo suficientemente grande y competitiva como para poder cambiar de proveedor sin problemas, lo que beneficia a las cervecerías artesanales, ya que, si fueran pocos el poder pasaría al proveedor con la posible amenaza que suba los precios a discreción.

Una amenaza podría ser que el proveedores opten por fabricar el mismo producto que las cervecerías, teniendo como ventaja poseer el precio de los insumos más bajos (Hill & Jones, 2009) esto implicaría que ofrezcan el producto a menor precio y por consiguiente se perdería cuota de mercado.

Amenaza de productos sustitutos

En este aspecto existe una gran cantidad de oferta de los diferentes tipos de bebidas alcohólicas de menor precio como por ejemplo el vino, cerveza industrial. Actualmente también para considerar está el fernet, que según un informe (International

and Spirit Research, 2017) ocupa el tercer lugar entre las bebidas más consumidas en Argentina. Se deberá implementar una estrategia de diferenciación, buscando la manera de innovar en sabores y dándole la mayor calidad posible al producto. También mediante una campaña de marketing buscar que el cliente perciba a la marca con mayor calidad y buscando implementar varios canales de distribución lo cual permitirá mayor exposición y visibilidad del producto.

Análisis de mercado

En la industria de cerveza artesanal las barreras a la entrada son bajas, lo que incentiva a que entren muchos competidores, por ende, la industria este fragmentada.

El nivel de competencia entre los productores se entiende que es bajo por una cuestión territorial, las cervecerías artesanales por lo general comercializan en su zona, el 80% de manera presencial en bares y restaurantes.

El objetivo es que el producto pueda ser comercializado en el mayor volumen de ventas, creando mayor crecimiento de la empresa en cuestión.

Las regulaciones se puede mencionar la prohibición de venta a menores de 18 años y que el establecimiento que comercializa debe tener un permiso especial para la venta de alcohol.

El segmento del mercado que se apunta es la población joven que esta más predispuesta al consumo de cerveza artesanal, más puntualmente entre los 20 y los 40 años.

La venta de cervezas artesanales crece a un ritmo de 40% por año, aunque apenas representan el 2% del mercado total según (Cámara de cerveceros artesanales de Argentina, 2020), esto significa que es una industria en etapa de crecimiento, en 2018 se consumieron más de 20 millones de hectolitros de cerveza, con una facturación de 900 millones de dólares.

El mercado potencial es amplio, solo se necesita expandirse con el producto territorialmente con un desarrollo de canales de distribución.

Se puede valorar que las empresas que optaron por la calidad del producto lo ponen en una posición de privilegio sobre las demás, algunas que implementaron estándares de calidad y tecnología quedan por encima de los competidores menos experimentados y con menor infraestructura para fabricar cerveza.

Análisis Interno

Cadena de valor

Se analizará mediante la metodología dispuesta según (Hill & Jones, 2009).

Actividades principales

-Investigación y desarrollo: al crearla desde cero la cervecería fue incorporando maquinaria de última generación lo que genera una mejora continua en procesos de producción, además la fábrica implemento las normas ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, que les da un valor agregado a sus productos por cumplir niveles estrictos de calidad. Se puede destacar también la inversión en la maquina enlatadora la cual ahorra tiempo de envasado y hace al producto más manuable, brinda estanqueidad, mayor duración en la fecha de vencimiento, evita cambio de sabores al bloquear la luz. Otro aspecto es la particular vista de sus latas, con letras y dibujos que llaman la atención y las diferencian de la mayoría de las latas de los competidores que por lo general son más sobrias.

-Producción: esta encargada por un licenciado en química el cual capacita a los tres operarios que se encargan de la elaboración, poseen una capacidad productiva anual de 360.000 litros de cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

-Mercadotecnia y ventas: La fábrica comercializa mayormente en bares y restaurantes enfocados a la juventud, actualmente se está implementando mediante redes sociales “Instagram” publicidad enfocada a compartir experiencias. Se debe decir que la empresa en cuestión comercializa un producto bueno, ya que, el 80% que la han probado la recomienda, creando valor y la atracción visual para el cliente.

-Servicio a clientes: Ofrece una amplia gama de productos desde los más suaves hasta los más fuertes en sus tres versiones rubia, roja y negra. Se puede enumerar también lo que hacen en la red social “Instagram” buscando las preferencias y opiniones de sus clientes.

Actividades de apoyo

-Manejo de materiales (logística): Se reciben los insumos tanto de la malta, lúpulo, levadura, y demás ingredientes adicionales, el agua para la fabricación es extraída de un pozo correctamente analizado. Se procede a la molienda y maceración, luego el lavado de granos. Después viene la etapa de cocción, fermentación, maduración y por

último el acondicionamiento. Luego se procede al envasado o enlatado según las preferencias y pedidos del cliente, para después ser transportados hacia su respectivo destino donde será comercializada, todo este proceso bajo el estricto control de calidad tanto de entrada como de salida.

-Recursos humanos: la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La parte de producción está conformada por un encargado que es licenciado en química y por tres operarios menores de 30 años que se capacitan mediante el líder del área. Es un ambiente de trabajo colaborativo de buen clima laboral. Los valores de la empresa influyen para la productividad: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen, actitud de valorar a otra persona y confianza.

-Sistemas de información: No están muy desarrollados todavía, están tercerizados, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos para los informes correspondientes a las diferentes áreas.

-Infraestructura de la compañía: La manera que tienen los dueños en encarar los negocios contagia a los empleados. La misión y visión son datos relevantes como para decir que la potencialidad de empresa es enorme. Se cuenta con las instalaciones y maquinaria necesaria para una producción de alta calidad, demostrando que se quieren hacer las cosas de la mejor manera posible, buscando siempre la calidad.

Marco Teórico

Con el presente marco teórico se buscará fundamentar la estrategia a desarrollar por intermedio de los distintos aportes de los autores más reconocidos en el ámbito de la administración. Con la siguiente “planificación estratégica” se utilizarán teorías de las más generales a las más específicas para dar soporte a la estrategia más acorde con el caso en cuestión. Se nombrarán los tipos de estrategias genéricas para luego desarrollar específicamente la estrategia de diferenciación enfocada, con desarrollo de mercados mediante nuevos canales de distribución.

La planeación estratégica constituye la respuesta global y medular que la organización presenta al entorno que la rodea (Chiavenato & Sapiro, 2017). Según los autores se deben combinar e integrar el entorno externo e interno para saber qué hay detrás de ellos y cuál será su posible evolución. Nada permanece estático y el futuro nunca será igual al presente.

Para que la planificación estratégica funcione es importante que la alta dirección planee no solo el contexto del entorno competitivo presente sino el del futuro, para lograrlo los administradores plantean técnicas que desarrollan posibles escenarios futuros y modelarlos para tener una perspectiva del entorno futuro. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Primeramente, se define el mercado donde se competirá, para saber cuál es la definición del negocio y poder tener en claro, qué se ofrece, cómo se ofrece y a quienes se ofrece. Teniendo en cuenta el producto, las tecnologías de producción y el mercado objetivo de la empresa respectivamente. Si definimos el negocio en relación con la función realizada para un grupo determinado de compradores, la empresa se ajustará a la realidad de la demanda y de las necesidades del mercado con mayor precisión (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

La lealtad a la marca asociada a la diferenciación constituye una importante barrera contra la entrada y protege al mercado de la compañía contra posibles competidores (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

La diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe, por lo tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse y diferenciarse de sus competidores en lo que decida en sus estrategias de segmentación y de posicionamiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). Para esto es necesario ser fuerte en investigación y desarrollo, imagen de marca, tamaño, capacidad financiera para inversiones en marketing, adaptando en términos de sus funciones, características y desempeño.

La estrategia de desarrollo de mercado puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen en la búsqueda de nuevos usuarios para los segmentos actuales (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Las empresas de una industria fragmentada suelen implementar diferentes estrategias para posicionar sus productos en el mercado. Los canales de distribución que usan, los segmentos que cubren, la calidad de sus productos, el liderazgo tecnológico, el servicio al cliente, la política de precios, la política de publicidad y las promociones afectan la posición de los productos en el mercado (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Internet tiene la capacidad de relacionar una actividad con las demás y poner a disposición de todo el mundo la información en tiempo real que se crea en un ámbito o

actividad, tanto dentro de la empresa como en los proveedores, los canales de distribución y los clientes. Algunos implican el traslado de actividades físicas a una plataforma online, mientras que otros exigen que algunas actividades físicas sean más rentables. De hecho, las posibilidades tecnológicas disponibles hoy en día no solo se derivan de la arquitectura de Internet, sino también de los avances tecnológicos complementarios (Porter, 2017).

Otro factor que predomina en todas las explicaciones de la respuesta hacia los clientes es la necesidad de adaptar los bienes y los servicios a las demandas únicas de cada cliente o a las de grupos de clientes (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Conclusiones diagnosticas

Se puede mencionar que la empresa Sauco SA se encuentra en un macroentorno muy desfavorable. Teniendo solamente como posibilidad de transformación por parte del factor tecnológico. Implementando herramientas que pueden llegar a beneficiar a la empresa, por intermedio de ampliación de los canales de distribución.

Se encuentra bien posicionada en su zona de influencia, pero tiene la desventaja de ser una empresa joven que no tiene experiencia en desarrollar mercados.

Se logra ver que tiene una infraestructura acorde con su demanda, y estándares de calidad logrados con el criterio de las normas ISO 9001, esto da la posibilidad de la creación de un valor diferencial sobre su competencia más próxima que son las demás cervecerías artesanales de la zona. En Córdoba hay gran cantidad de cervecerías y micro cervecerías lo que hace que la industria este altamente fragmentada y competitiva.

Mediante las ventajas competitivas de estar ya instalada, no tener que pagar alquiler, tener poco personal, por ende tener bajos costos fijos, la empresa tiene también un escenario favorable. Se ha comercializado hasta el momento en bares y restaurantes de cercanías en la misma provincia de Córdoba lo que la hace ya posicionada.

Se ha implementado maquinaria de última generación en la elaboración de la cerveza y en el envasado. La enlatadora comprada en el año 2020 le crea la posibilidad de poder ser comercializada con mayor facilidad en locales como almacenes y supermercados. El packaging de las latas de cerveza es muy novedoso y crea en el consumidor gran expectativa del contenido.

Como amenaza se puede mencionar la incorporación masiva de parte de las cervecerías industriales de cervezas tipo premium, que compiten por el mismo tipo de clientes que la empresa en cuestión, por eso conviene diferenciarse de la competencia lo más posible, tratando de ser el que sobresalga.

La estrategia para desarrollar es la de diferenciación segmentada a los consumidores entre 20 y 40 años que son por las estadísticas los que mayormente consumen bebidas alcohólicas, tratando de posicionar mediante estrategias de marketing en la vanguardia de la industria.

Se desarrollarán nuevos mercados con este perfil de cliente mediante la expansión geográfica de la distribución de las bebidas. Se podrá usar canales ya probados por intermedio de empresas que ya se dedican a la distribución mediante alianzas estratégicas, con un servicio tercerizado.

Se buscará llegar a otras provincias para la comercialización en comercios especializados como restaurantes y bares de la más amplia variedad.

Mediante campañas de marketing por redes sociales se buscará llegar a más cantidad de público objetivo, buscando crear demanda de los productos por intermedio de canales digitales se llegará más fácil al consumidor final logrando la ventaja competitiva de atraer a los clientes hacia los productos.

Se implementará un canal de venta directa por intermedio de una página web especialmente diseñada para dicho propósito lo que tendrá como objetivo la entrega del producto lo más rápido posible, mediante puntos de venta o como se dijo anteriormente por intermedio de distribuidores independientes que se encarguen de dar atención a los pedidos de los clientes finales. Implementando una logística que permita la ampliación territorial de llegada.

Plan de Implementación

Seguidamente se presenta el plan de implementación para Sauco SA, el cual se compone de un objetivo general y dos objetivos específicos, a través de los cuales se presentan planes de acción que desarrollaran tácticas que resuelven los problemas y potencien las oportunidades que se describieron el presente reporte de caso.

A continuación, se mencionan la visión, misión y valores.

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

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

Valores: Positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Considerando que estas bases estratégicas concuerdan con lo expuesto en presente reporte de caso se prosigue con la solución.

Alcance

Se tendrá como protagonista a la empresa Sauco SA que es una unidad de negocio perteneciente al Grupo Meta, ubicada en la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba, República Argentina. Mediante una planificación estratégica se plantea que es necesario expandirse geográficamente, por intermedio de diferentes canales de comercialización. Se plantea un horizonte temporal de dos años y nueve meses, comenzando el 3 enero de 2022 y finalizando el 1 de octubre de 2024.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad para Sauco SA en al menos un 2% con respecto al 2019, con una estrategia de desarrollo de mercados, a partir de la diferenciación, basada en la apertura de nuevos canales de comercialización, para el periodo 2022-2024.

Justificación

Se plantea que la empresa ha sufrido por efecto de la cuarentena estricta del año 2020 una baja en las utilidades brutas del 42,6% con respecto al año 2019, lo que ha provocado una pérdida en el ejercicio. Por eso se considera necesario invertir en un canal digital de comercialización y estableciendo alianzas estratégicas con dos distribuidores, para lograr llegar a más clientes y acrecentar la cuota de mercado. Solo así se podrá obtener un crecimiento rentable de la empresa, ya que, se considera que posee la infraestructura para atender a los nuevos clientes, pero se dificulta la comercialización de la cerveza artesanal por solo tener mayormente como puntos de venta en bares y restaurantes.

Objetivos específicos

- Incrementar los ingresos por venta de mercaderías en un 2% para diciembre de 2022, mediante la implementación de un canal digital de comercialización, que permita mayor exposición de la marca.
- Aumentar la facturación en un 30% para octubre de 2024, por medio de alianzas estratégicas con dos distribuidores de bebidas, posibilitando la expansión geográfica.

Táctica 1: “Desarrollo de canal digital”

Se implementará un plan de acción que permita a la empresa aumentar su exposición mediante una página web, que permitirá la comercialización directa en las zonas donde se encuentran sus puntos de venta. A su vez va a ser promocionada mediante campaña integral de Google Ads y YouTube Ads, enfocada a un segmento de mercado con un rango de edad entre 18 y 44 años, para habitantes de la provincia de Buenos Aires, la cual se considera una zona geográfica de alto potencial y sin explotar por la marca. Se puede mostrar en el “anexo 8” que el producto llega de manera muy escasa a esta provincia, lo que se considera una oportunidad para desarrollar.

Plan de Acción N°1

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observación
Definir los requerimientos para Desarrollar una página web	3/1/2022	14/1/2022	Encargado de administración y comercial	Oficina PC Internet	-	20 horas extra de \$487,33 por encargado= \$19.493,20 PC=\$135.000,00 Total \$154.493,20	Ver Anexo 1 y Anexo 2
Búsqueda y selección del proveedor de diseño y del hosting	17/1/2022	28/1/2022	Encargado Administración	Oficina PC Internet	-	\$487,33 x 20 Horas extra. Total \$9.746,60	Ver Anexo 1
Alta del servicio e importación de los productos a la página web	1/2/2022	28/3/2022	-	-	NJ Desing Zestdata Systems	\$20.000,00 \$8.760,00 anual Total \$28.760,00	Ver Anexo 3 y Anexo 4
Desarrollo de campañas de marketing digital por Google Ads y YouTube Ads	4/4/2022	1/10/2022	Encargado de comercialización	Oficina PC Internet	Google Ads	\$1.000,00 diarios por 180 días. Total \$180.000,00	Ver Anexo 5, Anexo 6 y Anexo 7
Mediante métricas digitales, verificar mensualmente	4/4/2022	31/10/2022	Encargado de administración y comercialización	Oficina PC Internet	-	\$487,33 x 3 horas extra mensuales por cada encargado. Total \$17.543,88	Ver Anexo 1

“Planificación Estratégica para Sauco S.A. - Grupo Meta” 18

Analizar los resultados y actuar en consecuencia	4/7/2022	9/12/2022	Encargado de administración y gerencia	Oficina PC Internet	-	-	-
					TOTAL	\$390.543,68	

Táctica 2: “Expansión geográfica”

Paso siguiente de la táctica anterior la empresa se ve en la necesidad de llegar al consumidor final en dicha zona geográfica, que mediante el siguiente plan de acción se da a conocer la necesidad de conseguir dos distribuidoras de bebidas que comercialicen en la provincia de Buenos Aires, los cuales mediante alianzas estratégicas se lograra llegar a más clientes. Luego se acuerda con los distribuidores seleccionados el precio y los tiempos de entrega del producto.

Plan de Acción N°2

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observación
Buscar dos distribuidores en provincia de Buenos Aires para el producto	7/2/2022	18/2/2022	Encargado comercialización	Teléfono Internet	-	\$487,33 x 20 Horas extra. Total \$9.746,60	Anexo 1, Anexo 8
Selección de los más aptos para la distribución	21/2/2022	4/3/2022	Encargado comercialización, administración	Teléfono Internet	-	\$487,33 x 10 horas extra por cada uno. Total \$9.746,60	Anexo 1
Establecer y firmar acuerdo de intenciones en conjunto con los distribuidores	7/3/2022	25/3/2022	Encargado comercialización y administración	Oficinas PC Teléfono	Distribuidora de Galletitas y Alimentos del Sur S.A. Distribuidora de Bebidas SRL	\$487,33 x 20 horas extra. Por cada uno. Total \$19.493,20	Anexo 1
Acordar con el distribuidor plazos de entrega, precio y cantidad.	25/3/2022	31/3/2022	Administración y comercialización	Oficinas PC Teléfono	Distribuidora de Galletitas y Alimentos del Sur S.A. Distribuidora de Bebidas SRL	Costo de flete a provincia de Bs. As. por mes \$19983,15 Total \$619.477,65	Anexo 9
Medir la cantidad de productos comercializados mensualmente por este nuevo canal y realizar informe	12/4/2022	1/10/2024	Encargado Administración y de comercialización	Oficinas PC Teléfono	-	\$487,33 por 3 Horas extra. Por encargado, por 31 meses. Total \$90.643,38	Anexo 1
Analizar los resultados y actuar en consecuencia	2/5/2022	1/10/2024	Encargado administración y gerencia	Oficinas PC Teléfono	-	-	-

Inversión a realizar	-\$ 3.094.041,23
Flujo del período 1	\$ 3.276.199,12
Flujo del período 2	\$ 3.398.551,81
Flujo del período 3	\$ 3.327.594,78
VAN	\$ 1.688.962,49
TIR	92%

Rentabilidad:

Rentabilidad 2024	3,64%
Rentabilidad 2019	1,22%
Diferencia	2,42%

Por los valores que se obtuvieron del análisis financiero se puede considerar que el proyecto es factible y muy conveniente de realizar, ya que, se observa un VAN y TIR positivos, se aclara que la tasa de descuento tomada es la de las LELIQ del 38% a noviembre de 2021. El retorno de la inversión del proyecto muestra un índice del 635%. Por último, se puede mencionar que se logró el objetivo propuesto que consistía en aumentar la rentabilidad en al menos un 2% con respecto al 2019, con los planes provistos se logró una rentabilidad de 3,64% para el año 2024, lo que trae aparejado un aumento de 2,42% con respecto al 2019.

Conclusiones y recomendaciones

La empresa objeto de este reporte de caso se encuentra en un contexto muy desfavorable, la gran problemática fue las escasas ventas que tuvo, provocando una pérdida significativa en el ejercicio del año 2020, esto en consecuencia a las restricciones de apertura de comercios y medidas de aislamiento obligatorio a causa del virus “COVID19”, la empresa en cuestión al no poder comercializar sus productos por que sus canales de comercialización estaban cerrados, se embarcó en severos problemas. Es por ello, por lo que a partir del desarrollo de este informe se vio que los factores del macro y microentorno eran perjudiciales, solamente se visualiza una posibilidad de crecimiento utilizando a su favor el factor tecnológico. Mediante el plan de implementación dispuesto se quiso lograr que la empresa se estabilice y comience con un crecimiento rentable, se vio que necesitaba ampliar sus canales de comercialización para llegar al cliente final con mayor fluidez, no dependiendo exclusivamente de los canales presenciales tradicionales, como bares y restaurantes.

La propuesta que se expuso ante esta problemática fue lograr mediante la obtención de un objetivo general, aumentar la rentabilidad en al menos un 2% con

respecto al año 2019, en el periodo comprendido entre enero de 2022 y octubre de 2024. Lo que se busco es dar un aire de respiro ante el contexto tan adverso, aunque parezca que un 2% no es ambicioso, se recomienda seguir insistiendo en una industria con un alto potencial de crecimiento. Hay que mencionar que para llegar a lograr el objetivo general se propuso dos objetivos específicos, el primero expone incrementar los ingresos por ventas de mercadería, para ello se buscó desarrollar un canal digital de comercialización, contratando a una empresa de diseño y otra de hosting para crear la página web y alojarla en un servidor respectivamente, esto posibilita la llegada directa en las zonas donde se encuentran sus puntos de venta, mediante planes de suscripción, con la posibilidad de programar frecuencias de entregas a domicilio y cantidades que el cliente prefiera. Además, para promocionarla se realizó una campaña de marketing digital con Google Ads y YouTube Ads enfocándola en la provincia de Buenos Aires, para un segmento de edades entre 18 y 44 años, ya que, es una zona poco explotada por la empresa y que se considera que posee gran potencial para vender sus productos. En el segundo objetivo específico se buscó por medio de alianzas estratégicas aumentar la facturación por intermedio de dos distribuidores que puedan hacer llegar a más puntos de venta los productos en la provincia de Buenos Aires, se realizó un acuerdo dejando asentado que el costo del flete hasta dicha provincia iba a cargo de la empresa.

Por otro lado, se puede mencionar que hay otros aspectos a mejorar, como por ejemplo del restaurante de Bariloche, que también tuvo sus inconvenientes por las restricciones de circulación. En un futuro se podría ver la manera de bajar sus gastos de comercialización y administración, como también sus costos operativos. Esta podría ser la próxima tarea para realizar, ya que, el restaurante se encuentra en una ciudad con alto flujo de turistas que podrían traer mayores beneficios a la empresa.

Se observa que esta joven empresa fue muy optimista y se lanzó a abrir demasiadas puertas al mismo tiempo, que se quiere decir con esto; que hubiese sido conveniente dominar una o dos industrias bien y a paso firme primero y después con el paso de los años, con la experiencia adquirida y la curva de aprendizaje desarrollada se podría ver las opciones para diversificar. En estos tiempos de crisis político-económica que enfrenta la República Argentina, conviene tener una estructura de costos lo más pequeña posible, y tratar de ser cada día más eficiente, porque en un imprevisto como el de la pandemia sumado a la crisis sistemática del país puede ser la receta ideal para ir a la quiebra. No se quiere decir con esto que no se deba emprender ni arriesgarse, todo lo

contrario, se pretende poder construir emprendimientos que duren en el tiempo ya que nueve de cada diez mueren en los primeros cinco años de vida, por eso es de vital importancia crecer de manera rentable, promoviendo la mejora continua y siendo eficiente.

Referencias

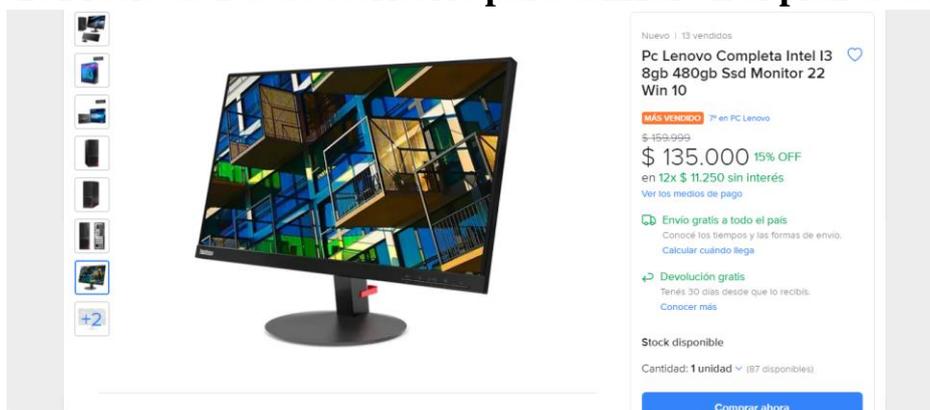
- 24.788. (31 de Marzo de 1997). Ley. *Boletín oficial Nacional*.
- Banco-Mundial. (2020). *Doing Business*. Obtenido de DOINGBUSINESS Midiendo regulaciones para hacer negocios: <https://espanol.doingbusiness.org/>
- CervecerosArgentinos.org. (2020). *Cámara de la Industria Cervecera Argentina*. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/>
- Chiavenato, & Sapiro. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill interamericana editores .
- Guttenberger, S. (2016). *Instituto de Medio Ambiente de Múnich*.
- Hill, & Jones. (2009). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- INDEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Invecq. (2021). *Invecq Consultora Economica*. Obtenido de <https://www.invecq.com/>
- Mayoclinic.org. (2019). *Mayo Foundation for Medical Education and Research (MFMER)*.
- OMS. (2015). *Organización Mundial de la Salud, marzo*.
- Poliarquia-consultores. (2020). *Poliarquia-Consultores*. Obtenido de <https://poliarquia.com/>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Schiffman. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson educación.

Anexo 1: Valor de hora extra.

Teniendo en cuenta el recibo de haberes de empleados de comercio para administrativo “categoría F” con fecha de noviembre de 2021, se tomarán en base a este el monto para calcular los recursos económicos afectados a las tareas, para el pago de horas extra que se requieren para el encargado de administración y el del área comercial. Se toman dos horas extra por día por diez días hábiles, \$9746,67, lo que daría 487,33 por hora extra para tomar como referencia.

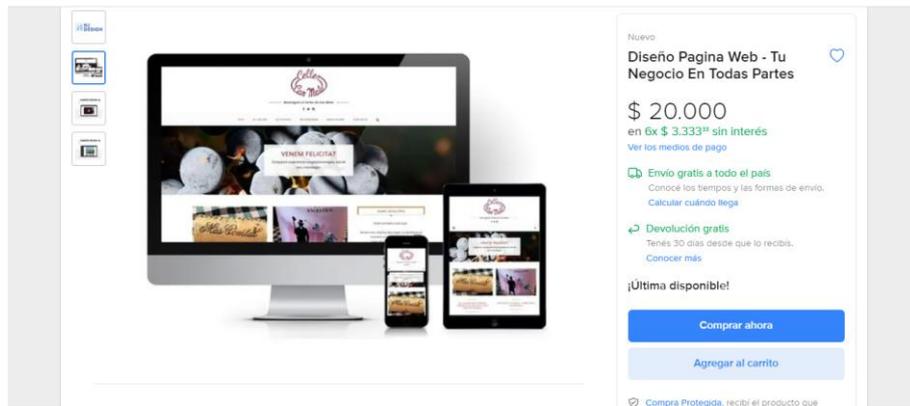
Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: Administrativo F		
Mes de Cálculo: Nov. 2021		
Horas Extras al 50%: 20 hs.		
<small>AyCom.com.ar</small>		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	59.979,49	
Presentismo	4.998,29	
20 Horas Extras al 50%	9.746,67	
Acuerdo 2021		14.994,87
Totales Parciales	\$ 74.724,45	\$ 14.994,87
Total Bruto		\$ 89.719,32
Deducciones	%	\$
Jubilación	11	8.219,69
Ley 19032	3	2.241,73
Obra Social	3	2.691,58
OSECAC Aporte Voluntario		100,00
Sindicato Art.100	2	1.794,39
Faecys	0.5	448,60
Total Deducciones		\$ 15.495,99
Total NETO		\$ 74.223,34

Anexo 2: Precio de PC de escritorio para utilizar en el plan de acción.



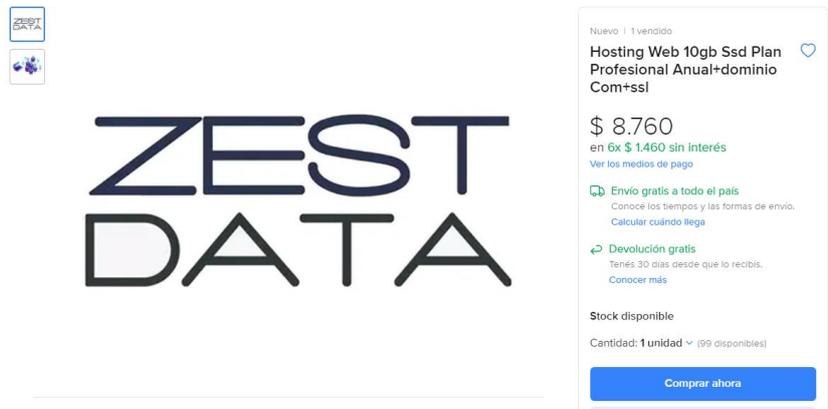
Anexo 3: Diseño y construcción de página web

Se puede observar que el precio de la realización es de \$20.000,00.

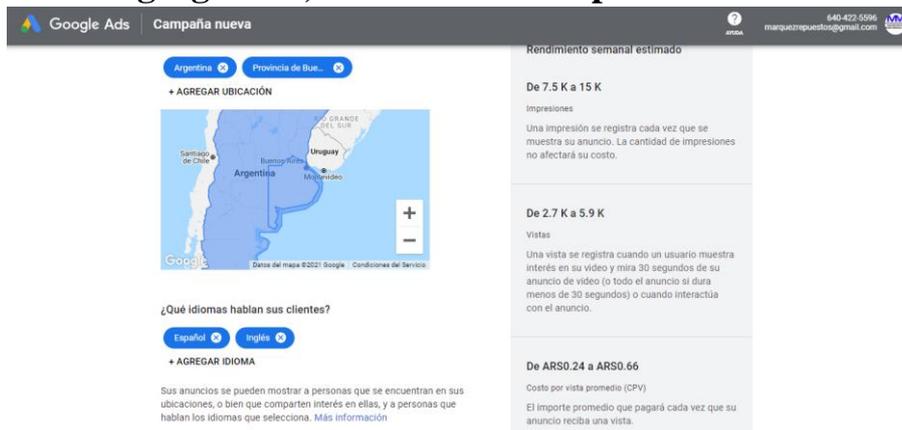


Anexo 4: Servicio de hosting

El servicio de hosting, dominio y certificado SSL para alojar la página es de \$8760,00 anuales, con valor de noviembre 2021.



Anexo 5: Zona geográfica, seleccionando la provincia de Buenos Aires.



Anexo 6: Segmentación por edades

Google Ads Campaña nueva

Seleccione el género, la edad y el estado parental de sus clientes

Género	Edad	Estado parental
<input checked="" type="checkbox"/> Mujer	<input checked="" type="checkbox"/> 18-24	<input checked="" type="checkbox"/> Sin hijos
<input checked="" type="checkbox"/> Hombre	<input checked="" type="checkbox"/> 25-34	<input checked="" type="checkbox"/> Padre o madre
<input checked="" type="checkbox"/> Desconocido ⓘ	<input checked="" type="checkbox"/> 35-44	<input checked="" type="checkbox"/> Desconocido ⓘ
	<input type="checkbox"/> 45-54	
	<input type="checkbox"/> 55-64	
	<input type="checkbox"/> 65 o más	
	<input type="checkbox"/> Desconocido ⓘ	

Sus anuncios se pueden mostrar a un grupo específico de clientes potenciales con probabilidades de estar dentro de un rango de edad, género o estado parental particulares. [Más información](#)

Rendimiento semanal estimado

Anexo 7: Presupuesto diario para la campaña de promoción.

Google Ads Campaña nueva

Ubicaciones: Argentina, Provincia de Buenos Aires

Idiomas: Español, Inglés

Datos demográficos: Cualquier género, Cualquier estado parental, 18-24, 25-34, 35-44

Intereses: Cualquier interés de los clientes

Presupuesto diario: ARS1,000.00

Costo por vista promedio (CPV): De ARS0.27 a ARS0.70

El importe promedio que pagará cada vez que su anuncio reciba una vista.

ATRÁS SIGUIENTE

Anexo 8: Puntos de venta cervecería Checa

Se ve reflejado la falta de alcance geográfico del producto, foto tomada de la página de Instagram de la “Cervecería Checa”.



Anexo 9: Costo de referencia de flete.

Se toma por cada envío de \$100.000,00 de mercadería se gasta \$6661,05 de flete. A un total de tres envíos mensuales son \$19983,15 por mes de flete, con una duración de 31

meses que dura el plan quedaría un total \$619477,65 en gastos de flete con valor tomado al 11/11/2022.

Paso 1

INGRESÁ TUS DATOS

Matias Marquez

[]

[]

ingresa tu rec de celular con el prefijo sin el 0 y sin el 15

Si ya sos cliente de Expreso Lancioni podés comunicarte con tu habitual Ejecutivo Comercial para una atención personalizada.

ORIGEN DEL ENVÍO

Es con RETIRO a domicilio?

Si No

SACANTA - Córdoba

DESTINO DEL ENVÍO

Es con ENTREGA en domicilio?

Si No

LA PLATA - Buenos Aires

Paso 2

DATOS DEL ENVÍO

Dimensión del bulto N° 1

355.00	100.00
100.00	100.00

+ Agregá más bultos

Valor de la mercadería

100000

Si es contrarrembolso ingresá el importe.

Valor contra reembolso

Expreso Lancioni asegura los envíos con una compañía líder, la cual responde por el VALOR DECLARADO de tu mercadería.

El precio del envío es de

\$ 6661.05

Si quieres confirmarlo presiona "confirmar".

Confirmar

Hacer otra cotización

Anexo 10: Honorarios profesionales

Considerando la resolución del consejo de ciencias económicas a partir del 1 de enero de 2021, que dispone el valor del módulo en \$500,00 y multiplicando por 250 módulos para realizar una planificación, lo recomendado para un profesional de baja experiencia, quedaría en \$125.000,00 y para la realización de controles 12 módulos mensuales por 33 meses, con un valor total de \$198.000,00.

CONSIDERANDO:

Que en el seno del citado Comité se han revisado las variables tenidas en cuenta en oportunidad de haberse realizado la anterior actualización.

Se detallan, a continuación, dichas variables:

- 1.- En primer término, se consideró la variación del índice de precios internos mayoristas (IPIM), elaborado por el INDEC, el cual refleja un incremento del 36%.
- 2.- En segundo lugar, se evaluó la variación ocurrida en la escala salarial respecto de las remuneraciones de empleados de comercio por considerarse un convenio significativo y relacionado con la profesión. Para ello se tomó la remuneración para el empleado administrativo categoría "A" inicial, la cual registra un incremento del 28,56%.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
RESUELVE:

Art. 1º- ESTABLECER el valor del módulo para los honorarios mínimos sugeridos (dispuesto por el Anexo de la Resolución C. D. N° 63/2007) en un valor de \$ 500.- (pesos quinientos), a partir del 1° de enero de 2021.

Art. 2º- COMUNÍQUESE, regístrese y archívese.



Julio Rubén Rotman
Secretario

Gabriela V. Russo
Presidenta

4.2. Valor por hora profesional

Se establece el valor en módulos de la hora profesional teniendo en cuenta el grado de experiencia y conocimiento requerido para la ejecución de una tarea. Aplicando este concepto tenemos horas de alto, medio y bajo valor agregado, cuyo valor en módulos es el siguiente:

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO REQUERIDO		
ALTO	MEDIO	BAJO
7	5	2,5

Art. 14 - punto 1:

5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control	COMPLEJIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250

Anexo 11: Estado de resultados de Sauco S.A.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	2020	2019	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68	
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
UTILIDAD BRUTA	5.073.394,37	11.888.010,86	
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)	
De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)	
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17	
Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29	
menos Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99	

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-

Anexo 12: Flujo de fondos proyectado al 2024

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "SAUCO S.A."	REFERENCIA 2019	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 30.802.495,68	\$ 45.864.916,07	\$ 61.917.636,69	\$ 81.731.280,43
Plan de acción 1		\$ 917.298,32	\$ 1.238.352,73	\$ 1.634.625,61
Plan de acción 2		\$ 4.586.491,61	\$ 6.191.763,67	\$ 8.173.128,04
TOTAL DE INGRESOS	\$ 30.802.495,68	\$ 51.368.706,00	\$ 69.347.753,09	\$ 91.539.034,08
EGRESOS Y OTROS INGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 18.914.484,82	\$ 28.163.667,90	\$ 38.020.951,66	\$ 50.187.656,19
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023,33	\$ 18.714.830,33	\$ 25.265.020,94	\$ 33.349.827,65
Gastos Administrativos	\$ 3.447.905,58	\$ 4.482.277,25	\$ 6.051.074,29	\$ 7.987.418,07
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	\$ 6.149.832,17	\$ 6.149.832,17	\$ 6.149.832,17	\$ 6.149.832,17
Venta bienes de uso	\$ 195.323,17			
Plan de acción 1		\$ 426.412,15	\$ 17.608,91	\$ 23.243,77
Plan de acción 2		\$ 365.029,20	\$ 552.561,21	\$ 623.334,29
Honorarios Profesionales		\$ 326.015,00	\$ 361.827,00	\$ 398.009,70
TOTAL DE EGRESOS	\$ 36.758.413,73	\$ 52.478.231,83	\$ 70.269.044,02	\$ 92.569.489,67
UTILIDAD NETA ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 389.237,29	\$ 5.040.306,33	\$ 5.228.541,24	\$ 5.119.376,59
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 14.547,31	\$ 1.764.107,22	\$ 1.829.989,44	\$ 1.791.781,81
UTILIDAD NETA	\$ 374.689,98			
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN		\$ 3.276.199,12	\$ 3.398.551,81	\$ 3.327.594,78

Anexo 13: Premisas para desarrollo del proyecto

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019	
5. El RECPAM permanece constante..	
6. Al aumentar los ingresos los gastos aumentan un 30%	
Premisas de Planes de Acción	
1. Se determina el costo de horas extra en 487,33 tomado de haberes empleados de comercio del 2021	
2. Se determina el costo de honorarios profesionales en un valor de \$500,00 por modulo tomado del año 2021 del consejo de ciencias económicas	
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad en al menos un 2% con respecto al 2019	
Plan de Acción 1: Incrementar los ingresos por venta de mercadería en un 2% para diciembre 2022	
Los ingresos por venta de mercadería aumentan a razón de un 2% desde diciembre 2022	
Plan de Acción 2: Aumentar la facturación un 30% para octubre de 2024	
La facturación se incrementa a razón del 10% anual	
Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	\$ 6.149.832
Venta bienes de uso	\$ 195.323

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	50,3%	1,503	48,9%	1,489	38,8%	1,350	32,0%	1,320

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Anexo 14: Planes de acción y honorarios proyectados al 2024

Plan de Acción 1	Referencia Nov 2021	2022	2023	2024
Precio horas extra	\$ 487,33	\$ 725,63		
Cantidad mensual de horas Extra		108		
Total en horas extra		\$ 78.368,51		
PC	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00		
Hosting anual	\$ 8.760,00	\$ 13.043,64	\$ 17.608,91	\$ 23.243,77
Diseño de Pagina web	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00		
Campaña de marketing digital	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00		
Total		\$ 426.412,15	\$ 17.608,91	\$ 23.243,77
Plan de Acción 2	Referencia 2021	2022	2023	2024
Precio horas extra	\$ 487,33	\$ 725,63	\$ 979,61	\$ 1.293,08
Cantidad mensual de horas Extra		134	72	72
Total gasto en horas extra		\$ 97.235,01	\$ 70.531,66	\$ 93.101,79
Flete de mercadería hacia provincia de Bs.As.				
Cada \$300.000,00 de mercadería	\$ 19.983,15	\$ 29.754,91	\$ 40.169,13	\$ 53.023,25
Cantidad de meses		9	12	10
Total gasto de transporte por año		\$ 267.794,19	\$ 482.029,55	\$ 530.232,50
Total		\$ 365.029,20	\$ 552.561,21	\$ 623.334,29
Honorarios profesionales por año	Referencia 2021	2022	2023	2024
Planificación estratégica		\$ 125.000,00	\$ -	\$ -
Seguimiento y control con valor de 30 modulos mensuales		\$ 201.015,00	\$ 361.827,00	\$ 398.009,70
Referencia modulo consejo de ciencias economicas	\$ 500,00	\$ 744,50	\$ 1.005,08	\$ 1.326,70
Cantidad de meses de seguimiento y control por año		9	12	10
Total				
\$	1.085.851,70			

Anexo 15: Beneficio de planes de acción

Plan de acción 1	\$ 917.298,32	\$ 1.238.352,73	\$ 1.634.625,61
Plan de acción 2	\$ 4.586.491,61	\$ 6.191.763,67	\$ 8.173.128,04
Totales	\$ 5.503.789,93	\$ 7.430.116,40	\$ 9.807.753,65
Beneficio			\$ 22.741.659,98

