



Trabajo Final de Graduación
“Planificación Estratégica para Grupo Meta”

Autor: Lucas Martin Pugliese

DNI: 36.598.918

Número de Legajo: VADM12677

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutora: Sofía Rinero

Resumen

El presente reporte de caso sobre Grupo Meta, tiene como objetivo analizar y diseñar las herramientas necesarias para fortalecer la identidad de la unidad de negocios Sauco S.A como unidad económica y productiva inserta en el mercado, llevando a cabo una planificación estratégica, la cual se enfocará en el desarrollo de un nuevo mercado.

Para entender las oportunidades y amenazas, se realizó un análisis del macro y micro entorno, utilizando las herramientas de Pestel y 5 fuerzas de Porter, por las cuales se logró conocer al mercado gastronómico y su situación actual. Además se estudió su Cadena de Valor y se analizó al mercado en el que participa, para descubrir fortalezas y debilidades. En base a estas observaciones se detectó que la posibilidad de crecimiento y reconocimiento de la unidad de negocios, podría ser dada por medio de la incorporación de un tráiler tipo Food Truck, el cual les permitirá introducirse en la gastronomía móvil, la cual facilitaría la posibilidad de dar a conocer sus productos y captar nuevos clientes.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Crecimiento – Nuevos Mercados – Food Truck

Abstract

The objective of this case report on Grupo Meta is to analyze and design the necessary tools to strengthen the identity of the Sauco S.A. business unit as an economic and productive unit inserted in the market, carrying out a strategic planning, which will focus on the development of a new market.

To understand the opportunities and threats, an analysis of the macro and micro environment was carried out, using Pestel's tools and Porter's 5 forces, by which it was possible to know the gastronomic market and its current situation. In addition, its Value Chain was studied and the market in which it participates was analyzed to discover its strengths and weaknesses. Based on these observations, it was detected that the possibility of growth and recognition of the business unit could be given through the incorporation of a Food Truck type trailer, which will allow them to introduce mobile gastronomy, which would facilitate the possibility of making their products known and attracting new customers.

Keywords: Strategic Planning – Growth – New markets – Food Truck

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Análisis de situación	3
Análisis del Macro Entorno: PESTEL	4
<i>Factores políticos</i>	4
<i>Factores económicos</i>	4
<i>Factores sociales</i>	5
<i>Factores tecnológicos</i>	6
<i>Factores ecológicos</i>	6
<i>Factores legales</i>	7
Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter	7
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	7
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	8
<i>Poder de negociación con clientes</i>	9
<i>Productos y servicios sustitutos</i>	9
Análisis de mercado	10
Análisis Interno: Cadena de Valor	11
<i>Actividades primarias</i>	11
<i>Actividades de soporte</i>	12
Marco Teórico	13
Diagnóstico y discusión	16
Plan de implementación	18
Alcance	18
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Tácticas a desarrollar	20
<i>Táctica 1: Incorporación del bien de uso</i>	20
<i>Táctica 2: Plan de Marketing Digital</i>	22
<i>Táctica 3: Plan de Capacitación</i>	23
Diagrama de Gantt	24
Presupuesto final	25
Evaluación del impacto de la inversión	26
Conclusiones y recomendaciones	27
Referencias	29
Anexos	32
Anexo I	32

Anexo II	32
Anexo III	33
Anexo IV	33
Anexo V	34
Anexo VI.....	34

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como fin proponer una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A., perteneciente a la joven empresa Grupo Meta. Fundada en el año 2019 por tres hermanos, tiene como proyección a futuro seguir diversificando rubros, formando y gestionado equipos eficientes de trabajo, además de seguir siendo una gran familia empresaria.

Desde su oficina central ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, el grupo desarrolla la administración de sus 4 unidades de negocios relacionadas por el rubro de la gastronomía, llevando a cabo las actividades económicas, legales, contables y comerciales, entre otras.

La Tregua S.A. ubicada en Sacanta, realiza actividades de agricultura y tambo. La producción tambera, opera a través del sistema Dry Lot, obteniendo 34 litros/vaca/año, mientras que la agricultura se realiza en 900 hectáreas arrendadas, cultivando soja, maíz y trigo, según la época del año.

La sociedad Sauco S.A., se basa en la integración de gestión de la Cervecería Checa y el histórico restaurante La Jirafa. La fábrica de cerveza artesanal, ubicada en Sacanta, cuenta con equipamiento de alta tecnología, el cual le permite producir 360.000 litros por año de distintos tipos de cerveza. En cuanto al restaurante de la localidad de Bariloche, mantiene las características de clásico bodegón familiar, con capacidad para 160 personas, ofreciendo desde minutas hasta platos regionales.

La firma Cervezas Argentinas S.A.S. tiene la participación del 50% del bar Casa Negra, ubicado en la zona de Güemes, localidad de Córdoba, donde se ofrece la cerveza artesanal Checa, además de tener una amplia cocina con cocteles.

Por último, la unidad en desarrollo Brewing S.A.S, contará con la apertura del bar Checa, ofreciendo la cerveza artesanal producida por Sauco S.A.

Dentro de los hitos significativos, se destaca que Grupo Meta tiene la iniciativa de reunir bajo un solo nombre más de una unidad, las cuales cuentan con sus propios hitos. Haciendo referencia a Sauco S.A., la fábrica de cerveza artesanal, fue fundada desde cero y hoy se encuentra implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufacturas, mientras que el restaurante La Jirafa tiene como hito además de su recuperación, el repunte de valoración por parte de la población.

En la actualidad, la fábrica de cervezas, debe fortalecer su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, la cual además de generar productos y puestos de trabajo, ofrece servicios de calidad. Otro desafío a enfrentar, será el aumento de demanda de producción, generado por la apertura del bar de Brewing. La fábrica realiza distintos estilos de cerveza (Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee), lo que hace que cada consumidor pueda elegir de acuerdo a sus preferencias. En cuanto a la aceptación de la gente es muy buena. El 80% del público la recomienda y por tener buena visión, es consumida de la misma manera que las cervezas de la competencia, lo cual hace que estas sean algunas de sus principales fortalezas.

En cuanto al restaurante la Jirafa, será importante fortalecer la relación con el cliente local, ya que generalmente es concurrido por turistas que se acercan a la ciudad por vacaciones, buscando platos tradicionales de la cultura gastronómica argentina y del sur propiamente dicho. Un punto fuerte es la valoración de Google, donde tiene 4,3 estrellas y más de mil comentarios positivos, logrando una excelente imagen para aquellos comensales que nunca visitaron la ciudad.

Definido lo anterior, en el presente reporte de caso, se buscará brindar herramientas para mejorar la relación con el consumidor, por medio de una planificación estratégica, enfocada en una estrategia corporativa de desarrollo de nuevos mercados, llevando a cabo un análisis del sistema comercial, para el correcto diseño de estrategias de marketing. Tácticamente se desarrollará la comercialización de productos a través de la gastronomía móvil, conocida también como Food Truck. Esto permitirá ampliar los canales de ventas, pudiendo comercializar en ferias, eventos o directamente en la vía pública. En un principio, el plan estará enfocado a desembarcar el proyecto en la provincia de Rio Negro, con intenciones de ampliar el campo geográfico progresivamente y así lograr darse a conocer otras provincias. Con este proyecto, se saldrá a buscar potenciales clientes, que tendrán la posibilidad de probar la cerveza Checa y algunas opciones de la carta del restaurante La Jirafa.

La pandemia, genero que los gastronómicos, adapten su modalidad de venta, al aire libre, evitando la conglomeración de personas en espacios cerrados. En base a antecedentes, este tipo de estrategia, fue implementada por la franquicia Guapaletas. Su dueño comenta que el 25 de diciembre de 2020 comenzaron con el delivery y con el food truck que se iba trasladando por la ciudad de Bariloche, participando además de

algunos eventos o visitando distintos puntos donde el calor y los fanáticos del helado lo requirieran. (Economicas Bariloche, 2021)

Según la periodista Maria Gabriela Einsinck, cada vez son más los locales gastronómicos que montan sus propios camiones gastronómicos para complementar el negocio y posicionar la marca. Según una encuesta, el 56% de los consumidores afirman que este concepto reemplaza al de comida rápida y 6 de cada 10 consideran que es saludable. (Einsinck, 2019)

Capítulo I: Análisis de situación

De acuerdo a la introducción del presente Reporte de Caso, la unidad de negocios Sauco S.A. está encuadrada dentro del rubro gastronómico y tanto la fábrica de cerveza artesanal Checa, como el restaurante La Jirafa, tuvieron que atravesar un 2020 lleno de desafíos y altibajos afectado directamente por el avance del Covid-19 en nuestra región.

Durante todo este tiempo de pandemia, el gobierno fue implementando medidas a las que las empresas tuvieron que adaptarse para mantener las ventas y así evitar llegar al cierre de puertas. Hoy en el segundo semestre del 2021, con un plan de vacunación vigente se proyecta un panorama un poco más claro, por lo cual, es necesario seguir planteando estrategias para los continuos desafíos que enfrenta la industria, donde además tener la necesidad de cumplir con las disposiciones propuestas por el Estado, el consumidor fue adoptando nuevas costumbres, gustos y exigencias al momento de realizar una compra.

Es por eso, que se llevó a cabo un análisis de la situación externa e interna para determinar las fortalezas y debilidades a tener en cuenta y así poder reaccionar correctamente ante las oportunidades o amenazas que surjan.

La herramienta que se utilizará para el sector externo, es el análisis Pestel considerando a los actores del macro entorno. Luego se implementarán las cinco fuerzas de Porter para analizar el micro entorno y por último se llegará al análisis interno, estudiando en Sauco S.A. la cadena de valor de desarrollada por el economista Porter.

Análisis del Macro Entrono: PESTEL

Factores políticos

Previo a las elecciones, el Frente de Todos tiene mayoría en el Senado, pero no en Diputados y es donde tiene la necesidad de negociar acuerdos, no sólo para iniciativas electorales, penales e impositivas, sino de cualquier otra índole. Juntos por el Cambio, como oposición, insiste en que es clave que el oficialismo no tenga dominio parlamentario. (Domínguez, 2021)

Por motivo de la pandemia de Covid-19, la Cámara Nacional Electoral, modifico legalmente las fechas de las elecciones legislativas 2021, posponiendo para el 12 de septiembre las elecciones primarias y para el día 14 de noviembre las definitivas. Según un estudio de Rouvier, el Gobierno caería por 8 puntos frente a Cambiemos en el total del país. Santilli mantendría la distancia de las Paso. En caso de que se den estos resultados, el oficialismo evitaría la mayoría en ambas cámaras. (La Política Online, 2021)

Factores económicos

De acuerdo a una encuesta realizada en agosto por el Centro Estratégico Latinoamericano Geopolítico, los principales problemas económicos que atraviesa el país son la inflación, el desempleo y la pobreza, seguidos por los salarios, falta de inversiones y falta de oportunidades (Celag.org, 2021). Según el Indec, el primer semestre de este 2021 se acumuló un 23,5% de inflación, dejando un 50,2% de inflación interanual. Esto desencadenó un promedio en la variación de precios de aproximadamente un 4% mensual, impactando en los costos directos e indirectos de producción y consumo. (INDEC, 2021)

EL sector hotelero y gastronómico, por la pandemia de Covid-19, fue sin dudas uno de los más afectados, ya que las restricciones de circulación, buscaban frenar el avance del virus en todo el país. Durante el 2020, el sector alojamiento, tuvo una caída del 68%, mientras que el gastronómico cayó un 44%. (FEHGRA, 2021)

Para incentivar el turismo local, el gobierno volvió a lanzar el programa Pre Viaje, el cual consiste en la preventa turística que reintegra el 50% del valor del viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina, desde noviembre de 2021 y durante todo el 2022, pudiendo utilizar el crédito con la Tarjeta Precargada o BNA+ desde la fecha del viaje, en agencias de viajes, alojamientos, gastronomía,

excursiones y transportes entre otros. (Ministerio de Turismo y Deportes Argentina, 2021)

Según el relevamiento realizado por el Centro de Estudios para la Producción (CEP), que es parte del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, se descubrió que en las últimas semanas de Agosto 2021, la palabra “restaurant” buscada en Google, superó los niveles que tenía en pre pandemia. Este es un indicador, de que el rubro se encuentra en una etapa de recomposición. (Info Gastronomica, 2021)

José Bini, co fundador y responsable de producción de Bierhaus, menciona que en agosto de 2021, el sector de cerveza artesanal argentino en bares y comercios cerveceros, se encontraba operando en un 50% de su capacidad total. (Leindoiro, 2021).

Factores sociales

A nivel empleo, desde enero hasta mayo de 2021, la economía reincorporó 83 mil trabajadoras y trabajadores en puestos asalariados formales en empresas privadas. De este modo, el número de trabajadoras y trabajadores en esa modalidad ocupacional es mayor en un 1% a abril de 2020, el primer mes en el que la pandemia impactó fuertemente en el empleo, e inferior al 1,6% en relación al inicio de la pandemia en la Argentina, en febrero de 2020. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina, 2021)

El efecto del Covid-19, dejó para este 2021, un modelo de consumo marcado por las tensiones entre lo organizativo y lo emocional. El trauma de la pandemia, adicionado a su capacidad transformadora sobre las prioridades de la población, puso más que nunca a la economía de las emociones, en el medio de la relación con las marcas. Al mismo tiempo, más allá de la digitalización forzosa, la logística organizativa del consumo también se encuentra alterada, obligando a las empresas a reaccionar con rapidez a las nuevas necesidades de los consumidores. (IDEAS, 2021)

La tendencia Street Food, no es solo una moda gastronómica, sino que también abarca todos los negocios de comida que se desarrollan en centros urbanos abiertamente, en vías públicas, calles o parques públicos. El auge de esta modalidad, es importante porque facilita el alto consumo de la comida urbana. (Salazar, 2021)

Factores tecnológicos

Las redes sociales, el posicionamiento de Google Adwords y las tiendas online entre otras, hicieron que el E-Commerce se convierta actualmente en uno de los principales canales de venta para los comercios. Según la CACE, los alimentos y bebidas se mantienen como la categoría más vendida en 2021. Esta modalidad se vio acrecentada con la pandemia. El 35% de los argentinos manifiesta comprar más de la mitad de los productos de consumo masivo de manera online, mientras que antes de la pandemia sólo lo hacía el 15%. (Camara Argentina de comercio electronico, 2021)

El Quick Commerce, ha ganado terreno en los últimos años y es por eso que se menciona a la empresa de tecnología Pedidos Ya, líder de Latinoamérica en este ámbito, quien conecta al usuario que quiere un producto, con quien lo quiere vender y con quien lo quiere entregar bajo las condiciones de rapidez y sencillez. (Pedidos Ya, 2021)

La gestión de un restaurante para un empresario, es sin dudas, una de las tareas más complicadas que debe afrontar. Esto significa que debe supervisar el control de varios procesos, además de garantizar el funcionamiento correcto de la empresa e incluso, aumentar los beneficios. Todo esto puede ser controlado, a través de aplicaciones de software para restaurantes, que pueden incluir facturación, CRM, existencias e inventario y elaboración de informes y análisis. (SPnet, 2021)

Factores ecológicos

En la actualidad, cada vez es más usual que las personas adopten una alimentación vegetariana o vegana. Ambas coinciden en el no consumo de carnes de origen animal, ni sus derivados y por eso que entes como Unión Vegana Argentina lanza campañas en defensa de los derechos de los animales, destacando además los beneficios que tiene para el cuidado ambiental, la nutrición y la salud. (Unión Vegana Argentina, 2017)

Por otra parte, el correcto manejo de residuos está comenzando a ganar terreno dentro de la sociedad y es por eso, que cada vez es más común ver contenedores para distintos tipos de residuos. Ciudades como Bariloche, desarrollan campañas de concientización sobre el cuidado del medio ambiente. En la página web de Bariloche Sustentable, se encuentran indicaciones de como separar residuos, donde encontrar los puntos verdes y como son los circuitos de recolección. (Bariloche Sustentable, 2021)

Factores legales

De acuerdo a lo expuesto en el Decreto 814/2020 de extensión del aislamiento y distanciamiento social, la Decisión Administrativa 1949/2020, la Disposición DNM 3460/2020 y dada la necesidad de retomar paulatinamente el turismo en el país, el Gobierno Nacional establece que a partir del día 30 de octubre a las 00hs, se efectuará la apertura de fronteras para el ingreso por turismo de nativos y extranjeros, radicados en países limítrofes. (Ministerio de Salud de la Nación, 2021)

Según la evolución del riesgo epidemiológico, el Ministerio de Salud, se encarga de definir las medidas sanitarias como prevención de contagios. En la actualidad, los locales gastronómicos de la provincia de Río Negro, podrán operar dentro del horario de circulación habilitado. Sin excepciones, se permite un aforo máximo del 70% en relación a su capacidad máxima habilitada, cumpliendo con una adecuada y constante ventilación y con estricta sujeción a los protocolos aprobados. Será necesario priorizar el uso de espacios al aire libre. (Ministerio de Salud Río Negro, 2021)

La asociación civil colaboración empresarial Food Truck Tandil, insiste en que se debe rediscutir con el Consejo Deliberante la ordenanza 15.968 que regula la actividad de los carros de comida, ya que se considera que varios puntos quedaron obsoletos frente al escenario post pandémico. (Eleco, 2021)

Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores

En los últimos años, el consumo de cerveza artesanal tuvo un notable crecimiento, acompañado por el boom de la apertura de bares bajo el formato de cervecerías. Esto hizo que en el país existan alrededor de 500 fábricas de cerveza artesanal activas, de acuerdo a datos relevados por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina. (CCAA, 2020)

La variedad de estilos, precios y calidad hacen que se encuentren compitiendo en un mismo mercado, empresas con distintos niveles de producción. En la provincia de Córdoba, se pueden mencionar a Interlaken de Villa General Belgrano, Vulp de Carlos Paz, El Búho de La Cumbre y Peñón del Águila de Malagueño, como principales fábricas productoras.

Por otro lado, en el rubro de restaurantes, San Carlos de Bariloche cuenta con aproximadamente 200 comercios, distribuidos a lo largo de la ciudad. Dentro de la variedad, se pueden mencionar bajo el concepto de bodegones a La Fonda del Tío, El boliche de Alberto, La Andina, Dondera La Fonda y La Jirafa, todos con una valoración en Google mayor a 4,2 estrellas, compitiendo por captar la mayor cantidad de comensales por día.

En el caso de la modalidad Food Truck, la rivalidad entre competidores es aún más directa que los anteriores, ya que los precios son bajos y en los eventos públicos, los consumidores tienen al alcance una amplia oferta gastronómica.

Amenaza de nuevos competidores

Con respecto a la aparición de nuevos competidores, las dificultades para acceder a créditos, la alta inversión en infraestructura y el tiempo necesario de capacitación al personal, sumado a las habilitaciones necesarias, entre otras trabas, hacen que llevar adelante la apertura de un nuevo proyecto gastronómico, sea una tarea más que difícil. Es por eso que existe una alta barrera ante la amenaza de la presentación de nuevos competidores. Esto mismo sucede para el caso de la apertura de nuevas plantas de cerveza artesanal.

La nueva modalidad en crecimiento es la denominada ghost kitchen, conocida también como dark kitchen. Se trata de instalaciones construidas solo para preparar y despachar comida, a través de servicios de delivery, sin ofrecer áreas para comer ni recibir comensales. Este modelo de negocio, está enfocado para aquellos emprendedores que buscan una expansión, generando en un principio, competidores indirectos. (Radici, 2021)

Dentro del mercado de Food Trucks, la amenaza de nuevos competidores, es alta ya que, los costos de entrada son bajos, tienen la posibilidad de movilizarse por zonas y los costos operativos son bajos. Además, esta es una modalidad que se encuentra en auge.

Poder de negociación de los proveedores

En el rubro cervecero, la producción se realiza a base de agua, malta, levadura y lúpulo. Todos estos insumos, excluyendo el agua, podrían ser importados, pero las trabas a las importaciones dispuestas por el Gobierno local, generan que las posibilidades de compra a proveedores del exterior disminuyan. Por consiguiente, la

mayoría de los productores cerveceros argentinos, recaen en la necesidad de compra de materia prima nacional, haciendo que el poder de negociación con ellos, sea bajo, por la alta demanda local. (Santander Trade, 2021)

En cambio en el rubro de los restaurantes, el poder de negociación es alto, ya que al haber gran oferta de proveedores de alimentos, permite que los compradores puedan buscar distintos precios de mercadería, teniendo la posibilidad de fijar tarifas de acuerdo a la demanda, según las temporadas de turismo.

Poder de negociación con clientes

En cuanto al poder de negociación dentro del mercado consumidor, el cliente final ejerce una presión moderada en el rubro gastronómico, ya que al momento de consumir, el precio del producto ocupa un lugar secundario. Las prioridades se centran en la calidad, la variedad y la buena atención dentro del ámbito de bebidas y comidas.

Dentro del mercado distribuidor, la relación al momento de vender es más directa y para el caso de la distribución de cerveza en barriles, las negociaciones son más estables y por lo general, solo suelen darse por cambios en las cantidades de venta o por ajustes afectados al aumento en los costos de producción, los que podrían surgir de motivos como inflación o cambios impositivos.

Productos y servicios sustitutos

El alto incremento de consumo de cerveza artesanal en los últimos años, motivó a las grandes industrias, a desarrollar alternativas de productos para no perder participación de mercado. Uno de los casos fue el de Cerveza y Malatería Quilmes, que lanzó al mercado la línea de cerveza Patagonia, inaugurando una planta micro cervecera en Bariloche.

Dentro de las bebidas alcohólicas, además de la cerveza, el vino es la otra bebida más consumida por los argentinos y es por eso que en el país, hay más de 900 bodegas activas produciendo para consumo local y para exportación. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2021)

En relación a la oferta gastronómica, por el crecimiento del consumo de cerveza artesanal, en los últimos años también aumentó la cantidad de bares en formato cervecería, donde además de vender cerveza tirada, ofrecen un amplio menú de comidas, generando que exista un nuevo competidor en el rubro de los restaurantes.

Por la prohibición de apertura de los bares y restaurantes, las cervecerías artesanales comenzaron a realizar el enlatado de cerveza, haciendo que el sector de góndolas de los supermercados y comercios de cercanía, se encuentren en un gran crecimiento, desarrollando así un nuevo mercado. (Leindoiro, 2021)

Análisis de mercado

En Argentina, en los años ochenta, cuando el consumo de vino rondaba en los 90 litros per cápita a nivel mundial, prácticamente no había consumo de cerveza. En esa época, el vino estaba presente en las mesas, tanto para los almuerzos como en las cenas. Treinta años después, el consumo de cerveza supera los 40 litros per cápita, mientras que el consumo de vino se encuentra por debajo de los 20 litros. (Portelli, 2019)

Los precios en Argentina, sufren una variación constante afectados por la inflación mensual. Si quisiéramos salir a comer a un restaurante, en septiembre de 2021, el precio promedio per cápita, sería de \$ 1000, equivalentes a u\$s 10, (asumiendo un plato y una bebida sin alcohol). Salir a tomar una pinta de cerveza a un bar costaría aproximadamente \$ 230, equivalentes a u\$s 2,3. Esto hace que según el informe “Mapping the World’s Prices 2019” realizado por Deutsche Bank, Argentina se encuentre entre los 8 países con cerveza más barata. (Tellería, 2020)

La modalidad Food Truck en Córdoba, en los últimos años creció más fuerte en calidad que en número: aumentó su experiencia. Eso se debe a que aumentaron la calidad general de los productos y disminuyeron el tiempo de despacho. Además de los rodados que despachan comida, se sumaron también los conocidos como beer truck ofreciendo cerveza. Estos pueden ser desde micro cerveceros, hasta empresas como Peñón del Águila o Patagonia. (Ripoll, 2019)

Los millennials son generalmente los consumidores de que se ofrecen en los food trucks. Según afirma Goldman Sachs estos clientes tienen entre 15 y 35 años; son tecnológicos, educados y marcan tendencias de consumo. Además, buscan conceptos que estén alineados a sus valores o marcas. Se centran en productos respeten el medio ambiente y saludables; todo esto sin olvidar el servicio al cliente, la experiencia de compra y la gratificación inmediata. (Uribe, 2020)

Análisis Interno: Cadena de Valor

El concepto desarrollado por Michael Porter, busca mediante un análisis interno, detectar cuales son las actividades principales que aportan mayor valor agregado directamente al cliente y cuales dan soporte para que las primeras se cumplan. En este caso, se analizarán en conjunto las actividades del restaurante La Jirafa y la fábrica de cerveza Checa.

Actividades primarias

Logística interna: Engloba a las actividades de recepción y almacenaje de la materia prima, controles de stock, conservación de los alimentos, control de vencimientos, devoluciones a proveedores y el movimiento interno del producto en elaboración.

Operaciones: En cuanto al restaurante, se refiere a la elaboración de alimentos. La preparación y cocción de comidas, presentación de platos, limpieza y orden de la cocina y sus instrumentos. Comparte similitudes con la fábrica de cerveza, que además de la cocción, incluye los procesos de molido del grano de la malta y el fermentado que luego se convierte en cerveza y es almacenada en barriles o latas.

Logística externa: Refiere a las tareas de entrega del alimento en el salón realizada por el mozo, el servicio take away y el despacho de comida a través del delivery. En el caso de la cervecería, incluye el despacho de barriles a cervecerías y restaurantes y la entrega de las latas a las distribuidoras. La distribución de desechos para reciclado, también forma parte de este tipo de logística. Es importante que se realice el seguimiento de la entrega del producto.

Marketing: Incluye los medios utilizados para la difusión de la marca. En la actualidad las redes sociales, ocupan el primer puesto como canal de publicidad. La fuerza de ventas, las tiendas online, la política de precios, las alianzas con distribuidoras, comercios y supermercados, son actividades que pertenecen a marketing y ventas.

Servicios: El control continuo de calidad, la mejora constante en la producción de comidas y cervezas, las atenciones personalizadas, las encuestas de calidad, forman parte de la cadena de servicios.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización: Las instalaciones del bodegón en Bariloche principalmente incluyen todo el equipamiento necesario: cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet. La fábrica de alta tecnología en Sacanta incluye el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y todas instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Recursos Humanos: La dirección es la encargada de seleccionar el personal, considerando su perfil proactivo, su preparación y su calidad humana. Constantemente se lleva a cabo una evaluación del personal, para dar las herramientas y capacitaciones necesarias para realizar las actividades de la mejor manera. El personal cuenta con la posibilidad de cobro de propinas y de incentivos por cumplimientos de objetivos.

Desarrollo de Tecnología: La fábrica cuenta con un modelo de producción de última generación y un software de gestión. Se desarrolló el canal de ventas a través de una tienda online y por la plataforma de Pedidos Ya.

Compras: Mantiene constante relación con el proceso de logística, para la planificación de abastecimiento de mercadería, buscando negociar los precios más bajos y los mejores plazos de entrega.

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollan desde una base teórica, los fundamentos sobre los que se trabajaran durante el presente reporte de caso, en el cual se llevará a cabo una planificación estratégica, enfocada en una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, realizando un análisis del sistema comercial para el correcto diseño de estrategias de marketing.

De acuerdo a lo expuesto por Sainz Vicuña Ancin, el plan estratégico consiste en los procesos de definición de lo que se quiere ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Al hablar del plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adaptó en ese momento, en referencia a lo que hará en los próximos tres años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

El proceso de administración estratégica, es un procedimiento de seis pasos que abarcan la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien en los primeros cuatros, es donde se describe que planeación debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. Hasta las mejores estrategias, pueden fracasar si la dirección no las implementa o evalúa apropiadamente. (Stephen Robbins & Mary Coulter, 2014)

Una vez que los administradores han escogido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, las deben poner en práctica. La implementación de las estrategias implica que en el nivel funcional, el de negocios y el corporativo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, instituir programas para mejorar la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de otra manera en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto a diferentes grupos de consumidores, implementar aumentos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de algunas de sus partes (Hill-Jones-Schilling, 2015)

Ignor Ansoff, desarrolló la matriz de dirección del crecimiento, que es una herramienta especialmente útil para las pymes, la cual se lleva a cabo cuando las

empresas fijan objetivos de crecimiento. Esta matriz desarrolla el binomio producto-mercado, en función de su actualidad y novedad, para determinar en una opción estratégica de expansión o de diversificación. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Este esquema de Ansoff, clasifica a las estrategias en base del producto ofertado (actual o uno nuevo) y en base al mercado, que al igual que los productos pueden ser los actuales o nuevos. Estos criterios, dan pie a una clasificación de cuatro tipos de estrategias. Estas estrategias pueden ser: Estrategia de penetración de mercado (aumentar la participación en los mercados en los que opera, con productos actuales), Estrategia de desarrollo del mercados (buscar que los productos actuales capten nuevos mercados, también pueden desarrollar canales de distribuciones complementarios o comercializar en otras zonas geográficas), Estrategia de desarrollo del producto (lanzar en el mercado presente, nuevos productos que sustituyan los actuales o desarrollar nuevos modelos con mejoras o variaciones) y Estrategia de diversificación (en forma simultanea desarrollar nuevos productos y mercados). (Santesmases Mestre, 2012)

En base a lo que expone Miguel Mestre, la estrategia de desarrollo de mercados, es una estrategia de expansión enfocada en desarrollar nuevas aplicaciones para que el producto actual, capte nuevos sectores del mercado. También consiste en comercializar el producto en nuevas áreas geográficas o usar otros tipos de canales de distribución. (Santesmases Mestre, 2012)

Cuando se logra una firme planificación estratégica, la planificación de marketing se vuelve una actividad exclusivamente operativa, ya que las estrategias y objetivos vienen definidos con antelación. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

La relación de intercambio dada entre el mercado y la empresa, es llevada a cabo dentro del sistema comercial, en donde existen una serie de factores no controlables por la organización. Estos factores forman parte del entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de marketing de la empresa y en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación. (Santesmases Mestre, 2012)

La demanda se encuentra condicionada por los recursos disponibles del comprador y los estímulos recibidos, haciendo que sea una exteriorización de deseos y necesidades del mercado. Para lograr estudiar el comportamiento de la demanda se pueden seguir distintos enfoques: subjetivos, de investigación de mercados, de series temporales y de análisis causal. Este último, mediante la utilización de métodos

estadísticos y econométricos, es el que proporciona una mejor explicación de los mecanismos que determinan la demanda. (Santesmases Mestre, 2012)

Es importante realizar una segmentación para dividir el mercado en grupos homogéneos y así llevar adelante una estrategia distinta para cada uno de ellos, donde permita satisfacer en forma efectiva sus necesidades y lograr cumplir los objetivos comerciales de la empresa. La segmentación deja a la vista a las oportunidades de negocio existentes, ayuda a establecer prioridades en los mercados a atender y facilita el análisis de la competencia, así como el ajuste de las ofertas de productos y servicios a necesidades específicas. (Santesmases Mestre, 2012)

El estudio del comportamiento del consumidor es el punto de partida para la aplicación de un auténtico concepto de marketing. A efectos de clasificación, se distingue entre el comportamiento del consumidor final y el de las organizaciones. Este comportamiento varía con el ciclo de vida del producto y se modifica según el tipo de producto. Para entender el comportamiento del consumidor, es necesario analizar el proceso de compra y las variables que influyen en él. (Santesmases Mestre, 2012)

El comportamiento de compra de las organizaciones, en relación al comportamiento con el consumidor final, tiene algunas similitudes y muchas diferencias. Estas similitudes están limitadas a la existencia en ambos casos de un proceso de decisión, cuyo resultado suele terminar en la compra. Las diferencias hacen referencia al tipo de demanda, que en las organizaciones es derivada, fluctúa en mayor medida, es más inelástica y está más concentrada. Además hay una variación en el tipo de productos adquiridos y el volumen de las compras. (Santesmases Mestre, 2012)

Para lograr adecuadamente un diseño de la estrategia de marketing es necesario contar con un eficaz sistema de información. La investigación comercial le da al sistema de información, una metodología adecuada para obtener los datos que precisa y los métodos y técnicas para tratar y analizar los datos obtenidos. Estos datos ayudan a comprender al mercado, con el fin de detectar problemas y oportunidades para desarrollar cursos de acción. (Santesmases Mestre, 2012)

Diagnóstico y discusión

En base al análisis realizado a la unidad de negocios Sauco S.A, se detectó como principal problemática, la necesidad de fortalecer su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, la cual además de generar productos y puestos de trabajo, ofrece servicios de calidad.

Si bien el grupo al que pertenece la unidad de negocios es joven, la empresa cuenta con una solida estructura direccional, la cual le permite tener una fuerte capacidad para toma de decisiones y gran adaptabilidad a los cambios, permitiéndole luchar con capacidad ante los inconvenientes del entorno.

Como fue mencionado en el diagnostico Pestel, la pandemia modificó el comportamiento del consumidor y esto generó la necesidad de potenciar la comunicación por medios digitales, lanzando una penetración en redes sociales, donde la fábrica de cervezas Checa y el restaurante La Jirafa, se encuentran generando valor diariamente, logrando una constante interacción con el público. Esta, es una herramienta fundamental para insertar en el mercado la imagen de la unidad, además de ser un canal de ventas adicional.

Por otra parte, dada la situación económica actual, cada vez es mayor la cantidad de consumidores que buscan alternativas más accesibles a la hora de salir a comer a un restaurante. Es por eso que crear un nuevo canal de ventas, más económico y simple que el actual, fortalecerá el nexo con los clientes.

Es necesario entender el contexto sobre el que la organización está operando, para lograr diseñar un correcto proceso de negocios y así resaltar ante la competencia. El plan de marketing debe ser eficiente, diseñando objetivos reales y alcanzables, permitiéndole a la organización una entrega de valor para los consumidores y estableciendo una rentabilidad financiera.

El presente plan estratégico, tendrá como meta fidelizar la relación con el cliente, buscando proporcionar un servicio que se destaque, ofreciendo innovación y calidad. Por lo expuesto anteriormente, es necesario plantear una planificación estratégica que permita desarrollar un nuevo mercado, en el cual poder ofrecer los productos que se elaboran en la actualidad, utilizando el recurso de la tecnología para aumentar su alcance. En base a lo expuesto anteriormente, se deberá proceder con la

implantación de un plan de acción, para maximizar el rendimiento comercial del proyecto.

Luego de realizar un análisis a la organización y su competencia, teniendo en cuenta la evolución de las necesidades de los consumidores y las nuevas tendencias, es factible que se consolide como un gran competidor en el rubro de los Food Trucks. La idea central de la presente planificación estratégica, es el desarrollo de un nuevo canal de ventas, por medio de la gastronomía móvil, permitiéndole a la organización ofrecer a los consumidores el servicio de venta de comida y bebidas, en espacios públicos y privados. Estos espacios públicos, podrían ser la vía pública o eventos organizados por municipios. En el caso de espacios privados, se tratarían de eventos organizados por empresas privadas o por consumidores finales, que quieran contar con el servicio en fiestas corporativas o cumpleaños entre otros.

Se deberán elaborar manuales para la estandarización de procesos de elaboración, compra de insumos y atención a clientes, los cuales tendrán un control permanente, persiguiendo la mejora continua. También será necesario contar con planes de capacitación para todo el personal.

La comunicación será un factor clave que tendrá como objetivo principal, dar a conocer el nuevo canal de ventas, que lo posicione como proveedor de comida regional y de cerveza artesanal, bajo el estilo de Street food. Se buscará una distribución muy enfocada a los anuncios que permitirá una ligera exposición y hará potenciar la notoriedad de los productos, lo que podrá estimular el interés del receptor y provocar el consumo.

Como síntesis, se llega a la conclusión de que el sector de negocios, resulta atractivo y con un gran potencial a explotar, pudiendo aprovechar las fortalezas con las que la empresa cuenta en la actualidad, las cuales facilitarán el éxito si se logran controlar las amenazas del entorno.

Plan de implementación

En adelante, se presenta el plan de implementación propuesto para la unidad de negocios Sauco S.A., el cual está compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos. Además, se informan la misión, visión y los valores del Grupo Meta, los cuales siguen los lineamientos sobre los que se trabajarán en el presente plan estratégico de desarrollo de nuevos mercados, por medio de la incorporación de un Food Truck en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Misión

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

Visión

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

Valores

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen

Respeto: actitud de valorar a otra persona

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

Alcance

Mediante el presente reporte de caso, se buscará posicionar a la unidad de negocios Sauco S.A como referente en el rubro, realizando la venta de cerveza artesanal Checa y comida del restaurante La Jirafa por medio de la gastronomía móvil, dentro el concepto Street Food. Es por eso, que a través de una Planificación Estratégica, se pretende desarrollar un nuevo mercado, el cual será complementario a los actuales. Inicialmente se posicionará en la ciudad de Bariloche, con proyecciones de expansión a otras ciudades. Dicho plan de implementación tiene un horizonte temporal de 3 años,

comenzando en enero de 2022 y finalizando en diciembre de 2024. Una vez finalizado el plan, Sauco S.A. ya estará posicionada como una de las principales oferentes, de esta modalidad, en la zona de San Carlos de Bariloche.

Objetivo general

- Incrementar la utilidad, para la unidad de negocios Sauco S.A. un 3% al cierre del año 2024 en relación al año 2019, mediante una planificación estratégica a través del desarrollo de un nuevo mercado.

Justificación: Como es de público conocimiento, el año 2020 fue un año atípico para todas las organizaciones y es por eso que para el análisis de indicadores de rentabilidad, se utilizó como referencia el año 2019, donde las utilidades del ejercicio fueron del 1,22%.

Si bien el plan estratégico planteado, es el de desarrollar un nuevo mercado el cual será complementario al que hoy atienden la fábrica de Cerveza y el restaurante, éste potenciará la llegada a los consumidores, dando a conocer los productos ofrecidos, lo cual desencadenará en una mayor demanda en todos los mercados atendidos.

Es por eso que se plantea para fines del año 2024 duplicar la rentabilidad y para cumplir dicho objetivo con éxito, no solo será necesario realizar la incorporación del bien de uso, sino que se deberá trabajar capacitando al personal y realizar un correcto uso de los medios de comunicación, para dar a conocer este nuevo canal de ventas.

Objetivos específicos

- Alcanzar en diciembre del año 2023, la participación de un evento privado por mes con el Food Truck en la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Justificación: Durante el año 2022 se realizará la puesta en marcha del proyecto, llevando adelante la adquisición del rodado, la puesta a punto y las habilitaciones municipales. Se estima que para el año 2023, la actividad gastronómica vuelva a los niveles de consumos habituales pre pandemia y es por eso que será determinante poder participar, como mínimo, de un evento privado por mes, buscando alcanzar los mayores niveles de venta.

- Aumentar las ventas anuales hasta el 10% al cierre del año 2024, en relación al 2019.

Justificación: Como fue mencionado en el objetivo anterior, para el año 2023 se espera que la actividad gastronómica ya habría vuelto a la normalidad y es por eso que será importante lograr participar con el Food Truck, de los primeros eventos durante el 2022 los cuales serán la prueba piloto en este nuevo mercado. Las primeras respuestas de consumo de los clientes, arrojarán indicadores para realizar los ajustes necesarios y así poder explotar al máximo las ventas durante el año 2023 y mantenerlas en 2024.

Además, será prioritario trabajar sobre un correcto enfoque del marketing digital, buscando comunicar en las redes sociales, sobre este nuevo canal de ventas.

- Obtener un nivel de aceptación en clientes de 4 puntos, en una escala de 1 a 5, donde 5 es el puntaje máximo para diciembre de 2023.

Justificación: Si bien actualmente el restaurante La Jirafa y la fábrica de cerveza artesanal Checa cuentan con una valoración exitosa a través de Google, se realizarán encuestas de aceptación a los clientes, las cuales serán valiosas para tener un contacto directo con los consumidores, buscando realizar los ajustes necesarios para mejorar el servicio, tanto en la atención al cliente, como el producto terminado.

Para lograr dicho puntaje, se llevarán adelante distintos tipos de capacitaciones al personal afectado al proyecto, las cuales estarán enfocadas a la atención al cliente y presentaciones y tiempos de entrega del producto. De esta manera, se perfeccionará al personal para conseguir un buen nivel de aceptación.

Tácticas a desarrollar

Luego de definir los objetivos, se proponen tres tácticas para llevar a cabo el cumplimiento los mismos, enfocándose en un plan de adquisición y alta el bien de uso, un plan de marketing y un plan de capacitaciones:

Táctica 1: Incorporación del bien de uso

Se propone realizar la compra de un tráiler equipado como Food Truck modelo Monterrey 100S full de 2.5 metros de largo por 1,7 metros de ancho, con carrocería de fibra de vidrio y equipado con un kit gastronómico listo para trabajar. La compra se

plantea mediante una financiación bancaria a través del banco Nación, accediendo a la línea de inversión productiva a 36 meses con una tasa del 24% TNA.

Además de la adquisición del bien, será necesario gestionar el patentamiento y seguro, para luego poder tramitar el certificado de Aval Técnico de la Unidad Móvil, en las oficinas de Inspección General de la Ciudad de San Carlos de Bariloche.

Una vez finalizados los tramites habilitantes, se procederá a realizar el ploteo del rodado, con un diseño que haga referencia a la imagen del restaurante La Jirafa y Cerveza Checa. (Anexo 6)

El control se llevará a cabo inicialmente de manera trimestral, analizando las ventas y costos del proyecto. La tarea será realizada por la administración y analizada por el directorio.

Plan de Acción n° 1

Incorporación del bien de uso

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable				
Coordinar reuniones con proveedores de Food Truck	ene-22	ene-22	Directorio y 3 proveedores	Computadoras y celulares	no	20.000,00	8 hs dos directores
Elección del proveedor del Food Truck	feb-22	feb-22	Directorio y 1 proveedor	Computadoras y celulares	no	5.000,00	2 hs dos directores
Presentación de proforma al Banco Nación para Financiación	feb-22	feb-22	Responsable de adm. y contador	Computadoras y celulares	no	1.687,50	1 hs Resp adm y cont
Obtención de crédito prendario bancario	mar-22	abr-22	Responsable de adm. y contador	Computadoras y celulares	no	1.687,50	1 hs Resp adm y cont
Compra del tráiler	abr-22	abr-22	Directorio y Banco	Computadoras y celulares	no	716.205,00	Costo adquisición tráiler. Ver anexo 1
Alta del food truck en el registro automotor	abr-22	abr-22	Directorio y Gestor	Computadoras y celulares	si	28.648,20	4% del costo del bien
Contratar seguro por responsabilidad civil del vehículo	abr-22	En adelante	Responsable de adm. y contador	Computadoras y celulares	no	3.500,00	por mes
Conseguir estacionamiento fijo para el rodado	may-22	En adelante	Responsable de adm.	Computadoras y celulares	no	5.000,00	por mes
Tramitar aval técnico en la Municipalidad de Bariloche	jun-22	jul-22	Responsable de adm, y contador	Computadoras y celulares	si	10.000,00	Tramite único
Ploteo del food truck	jun-22	jun-22	Responsable de adm y proveedor	Computadoras y celulares	si	15.000,00	Costo ploteo. Ver anexo 1
Uso del food Truck	jul-22	En adelante	Responsable de personal y 3 empleados	Computadoras y celulares, artículos de cocina y tráiler	no	9.750,00	Asumiendo 3 personas por evento de 8hs

Fuente: Elaboración propia (2021)

Táctica 2: Plan de Marketing Digital

Si bien en la actualidad, la unidad de negocios Sauco S.A. tiene un correcto manejo del marketing digital a través de las redes sociales, con este plan de acción se buscará realizar una nueva distribución de recursos, generando un enfoque a la promoción del nuevo canal de ventas, comunicando sobre el nuevo canal de ventas, buscando generar el deseo por parte del consumidor e intentando captar potenciales nuevos clientes.

El monitoreo será mensual, con el fin de realizar los ajustes necesarios a las campañas, buscando maximizar la inversión. Se verificarán los ingresos a la página web, métricas de las redes sociales y búsquedas de Google. Esta tarea será llevada a cabo por el Community Manager y expuesta en reuniones mensuales con la dirección.

Plan de Acción n° 2

Plan de Marketing Digital

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable				
Coordinación de reuniones con empresas de mkt digital	may-22	may-22	Gte comercial y 3 proveedores	Celulares y computadoras	no	8.437,50	9Hs Gte comercial
Evaluación de costos e inversiones	jun-22	jun-22	Gte comercial y directorio	Celulares y computadoras	no	10.312,50	3hs Gte comercial y 2 directores
Selección del Community Manager	jul-22	jul-22	Gte comercial, directorio y 1 proveedor	Celulares y computadoras	no	3.437,50	1hs Gte comercial y 2 directores
Determinar alcance de promoción	jul-22	jul-22	Gte comercial	Celulares y computadoras	no	937,50	1 Hs Gte comercial
Diseño de estrategia general	ago-22	oct-22	Gte comercial	Celulares y computadoras	no	2.812,50	3 Hs Gte comercial
Comienzo del plan de acción	ago-22	dic-24	Community Manager	Celulares y computadoras	si	120.000	Por mes. Ver anexo 3

Fuente: Elaboración propia (2021)

Táctica 3: Plan de Capacitación

A través del siguiente plan, se buscará profesionalizar al personal que estará afectado a la producción y atención del Food Truck. Es por eso que se recomienda la participación de 4 empleados en cursos de comida callejera en el cual se capacitarán sobre cómo resolver cuestiones de la comida rápida, además de realizar cursos sobre atención a clientes y el buen manejo de los recursos.

La etapa de control será llevada a cabo por el área de recursos humanos, la cual realizará evaluaciones de desempeño semestrales, según la información relevada en conjunto con el jefe del sector.

Plan de Acción n° 3

Plan de capacitación

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable				
Búsqueda de instituciones capacitadoras	ene-22	ene-22	Gte de RRHH y 3 proveedores	Computadoras y celulares	no	4.687,50	5 Hs Gte RRHH
Selección de la organización capacitadora	feb-22	feb-22	Gte de RRHH y proveedor seleccionado	Computadoras y celulares	no	2.812,50	3 Hs Gte RRHH
Determinar participantes y costos	mar-22	abr-22	Directorio	Computadoras y celulares	no	5.000,00	2 Hs dos Directores
Coordinar calendario de capacitaciones	abr-22	abr-22	Gte RRHH y capacitador	Computadoras y celulares	no	2.812,50	3 Hs Gte RRHH
Asesoramiento final al personal	may-22	dic-24	Capacitador	Computadora, celular, artículos de librería, uniforme	si	130.000,00	Costo por 4 personas ver anexo 2

Fuente: Elaboración propia (2021)

Con el fin de lograr una mejor visualización del tiempo necesario para cada plan, es que se plantea un Diagrama de Gantt el cual expone estas acciones, siguiendo el orden sobre el cual fueron presentadas cada una, utilizando periodos mensuales, iniciando en enero de 2022 y finalizando en diciembre de 2024.

Presupuesto final

CASH FLOW PROYECTADO - SAUCO S.A.			
	2022	2023	2024
Ingresos			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 88.038.954	\$ 118.852.588	\$ 156.885.416
Aumento por ventas	\$ 2.200.974	\$ 5.942.629	\$ 15.688.542
TOTAL DE INGRESOS	\$ 90.239.928	\$ 124.795.217	\$ 172.573.957
Egresos			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 47.100.582	\$ 63.585.786	\$ 83.933.238
Gastos de Comercialización	\$ 33.548.124	\$ 45.289.968	\$ 59.782.757
Gastos Administrativos	\$ 8.224.683	\$ 11.103.322	\$ 14.656.385
Gastos Financieros	\$ 422.204	\$ 569.975	\$ 752.367
Egresos Planes de Acción			
Plan de acción 1	\$ 626.188	\$ 757.008	\$ 891.352
Plan de acción 2	\$ 207.231	\$ 230.040	\$ 303.653
Plan de acción 3	\$ 206.344	\$ 249.210	\$ 328.957
TOTAL DE EGRESOS	\$ 90.335.356	\$ 121.785.309	\$ 160.648.709
UTILIDAD BRUTA	-\$ 95.429	\$ 3.009.908	\$ 11.925.248
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-\$ 33.400	\$ 1.053.468	\$ 4.173.837
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 62.029	\$ 1.956.440	\$ 7.751.412

Presupuesto

Plan de Acción 1	2022	2023	2024
Coordinar reuniones con proveedores de Food Truck	\$ 28.400		
Elección del proveedor del Food Truck	\$ 7.100		
Presentación de proforma al Banco Nación para Financiación	\$ 2.396		
Obtención de crédito prendario bancario	\$ 2.396		
Compra del trailer	\$ 337.185	\$ 337.185	\$ 337.185
Alta del food truck en el registro automotor	\$ 40.680		
Contratar seguro por responsabilidad civil del vehículo	\$ 39.760	\$ 80.514	\$ 106.278
Conseguir estacionamiento fijo para el rodado	\$ 49.700	\$ 115.020	\$ 151.826
Tramitar aval técnico en la Municipalidad de Bariloche	\$ 14.200		
Ploteo del food truck	\$ 21.300		
Uso del food Truck	\$ 83.070	\$ 224.289	\$ 296.061
Total	\$ 626.188	\$ 757.008	\$ 891.352

Plan de Acción 2	2022	2023	2024
Coordinación de reuniones con empresas de mkt digital	\$ 11.981		
Evaluación de costos e inversiones	\$ 14.644		
Selección del Community Manager	\$ 4.881		
Determinar alcance de promoción	\$ 2.663		
Elección de diseños de landings	\$ 2.663		
Comienzo del plan de acción	\$ 170.400	\$ 230.040	\$ 303.653
Total	\$ 207.231	\$ 230.040	\$ 303.653

Plan de Acción 3	2022	2023	2024
Búsqueda de instituciones capacitadoras	\$ 6.656		
Selección de la organización capacitadora	\$ 3.994		
Determinar participantes y costos	\$ 7.100		
Coordinar calendario de capacitaciones	\$ 3.994		
Asesoramiento final al personal	\$ 184.600	\$ 249.210	\$ 328.957
Total	\$ 206.344	\$ 249.210	\$ 328.957

Indicadores

Rentabilidad 2024	4,49%
Rentabilidad 2019	1,22%
Diferencia	3,28%

Inversión a realizar	-\$ 3.799.983
Flujo del período 1	-\$ 62.029
Flujo del período 2	\$ 1.956.440
Flujo del período 3	\$ 7.751.412

VAN	95.552
TIR	40%

ROI	
Beneficios	\$ 23.832.145
Costos	\$ 3.799.983
ROI	527%

Premisas generales:

- El aumento de ingresos será escalonado, duplicando su porcentaje año tras año, iniciando en 2022 con un aumento del 2,5%.
- Al aumentar los ingresos, el costo de mercadería vendida aumentará un 2,5% a partir de 2022
- Al aumentar los ingresos, los gastos aumentarán un 15%
- Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el INDEC y REM
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
- Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
- Se actualizan los importes asumiendo la inflación del año 2020 y 2021.
- Se asume que el costo de ventas disminuyó en 2021 un 15% en relación al 2019
- Se asume que en 2021 tipos gastos disminuyeron un 28% en base a la variación del balance 2020, en relación al año 2019.

Premisas de Planes de Acción

- Se determina que el costo de mano de obra del personal afectado para la toma de decisiones de los planes de acción, está incluido en los gastos
- Para el año 2022 se considera la participación del food truck en 6 eventos, mientras que para 2023 y 2024 se proyecta un evento por mes

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2,5% para 2024

Objetivo específico 1: Aumentar los ingresos hasta llegar al 10% para 2024

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485
Otros costos de venta	\$ 16.476.936
Gastos de Comercialización	\$ 14.217.621
Gastos Administrativos	\$ 3.475.361
Gastos Financieros	\$ 178.403

Tabla 1: Inflación (INDEC)	2020		2021			
	36%	1,36	48%	1,48		
Tabla 2: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	42%	1,42	35%	1,35	32%	1,32

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LEI IQ	38%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Evaluación del impacto de la inversión

De acuerdo al Objetivo General planteado en el presente reporte de caso, el proyecto lograría alcanzar el 4,49% de rentabilidad, aumentado en un 3,28% para el cierre del año 2024, tomando como punto de partida la rentabilidad del 1,22% obtenida al cierre de balance del año 2019.

Esta rentabilidad se propone lograrla desarrollando un plan estratégico de nuevos mercados, introduciendo los nombres de Cerveza artesanal Checa y restaurante La Jirafa en el mundo del Street food, por medio de los Food Trucks en la zona de San Carlos de Bariloche, el cual potenciaría la imagen de la empresa, llevando a cabo objetivos precisos permitiéndole a Sauco S.A. aumentar las ventas escalonadamente, armando planes de capacitación para una mejora continua y evaluándola a través de mediciones de niveles de aceptación de clientes por medio de encuestas. Todo esto es llevado adelante mediante tres planes de acción planteados, enfocados a cada objetivo específico, con el fin de realizar cada tarea de manera ordenada y teniendo el control presupuestario de cada uno.

Según el presupuesto final, el total a invertir en el presente reporte de caso es de \$ 3.799.983 durante los años 2022,2023 y 2024 y se obtendría una VAN positiva de \$95.552. Este indicador deja en evidencia que el proyecto es totalmente viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

La tasa interna de retorno (TIR) será del 40%, la cual indica que la inversión del proyecto generaría mayores ganancias en relación a la tasa de las letras de liquidez (LELIQ) utilizada como referencia y que en este caso se ubica en el 38% de acuerdo a los valores de octubre y noviembre 2021 (Anexo 4).

En cuanto al cálculo del retorno de la inversión (ROI), cuando el ingreso es de \$ 23.832.145 y la inversión de \$ 3.799.983, generará un desempeño del 527%. Es decir, que por cada peso invertido en el presente proyecto, la empresa obtiene \$ 6,27 de retorno, lo cual termina de indicar la viabilidad del proyecto planteado.

Conclusiones y recomendaciones

Por lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de reporte de caso tuvo como finalidad plantear herramientas que le brinden ventajas competitivas a la unidad de negocios Sauco S.A perteneciente al Grupo Meta, el cual es un grupo joven, pero que tiene bases firmes que facilitarán el crecimiento sostenido en los próximos años.

Luego de realizar un análisis del macro y micro entorno, se logró entender cuáles son las amenazas y oportunidades que rodean a la fábrica de cerveza Artesanal Checa y al restaurante La Jirafa, los cuales estuvieron dentro de uno de los rubros más afectados por la pandemia de Covid. En consecuencia de esto, los participantes del sector gastronómico desarrollaron una capacidad de adaptabilidad al cambio, el cual permitió que los comercios que subsistieron, hoy tengan una ventaja competitiva basada en la capacidad de transformación para alcanzar sus objetivos.

Además se realizó un estudio sobre el mercado en el que participan y su Cadena de Valor, para entender los procesos internos y así poder detectar debilidades y fortalezas, las cuales permitieron analizar qué tipo de estrategia era la más adecuada para plantear.

La propuesta desarrollada, tiene como objetivo aumentar el rendimiento de Sauco S.A, a través de una estrategia basada en la incorporación de un tráiler tipo Food Tuck, el cual permitirá que se desarrolle un nuevo mercado enfocado al Street Food en la zona de San Carlos de Bariloche. El proyecto está planteado con un horizonte a 3 años con el fin de aumentar un 3% la rentabilidad, siguiendo tres objetivos específicos, los cuales facilitarán el cumplimiento del objetivo central. Estos objetivos específicos están basados en alcanzar la participación de un evento por mes en 2023, aumentar las ventas un 10% hacia fines de 2024 y alcanzar una puntuación de 4 en encuestas de satisfacción con clientes.

La inversión a realizar es de \$ 3.799.983, sobre la que se obtendría una VAN positiva y un rendimiento del 40% sobre el cálculo TIR, dejando en evidencia que el proyecto es totalmente viable. Estos valores se obtienen en gran parte por la posibilidad de obtener un crédito con el Banco Nación para comprar el bien, el cual ofrece tasas de financiamiento, que en la actualidad se ubican por debajo de la inflación y que cuentan con la posibilidad de refinanciamiento, para casos en los que no se pueda cumplir con los pagos mensuales.

La implementación de este plan, desemboca en un mercado que no estaba siendo atendido por la empresa y que se encuentra en pleno crecimiento. Además cuenta con la ventaja de tener la libertad de poder moverse por distintos puntos estratégicos, otorgándole la posibilidad de alcanzar clientes de distintas ciudades y provincias.

Este proyecto es planteado para llevarse a cabo en la ciudad de San Carlos de Bariloche, aprovechando que la cocina del restaurante y empleados de La Jirafa se encuentran en esa ciudad, pero Grupo Meta podría realizar a futuro la incorporación de otros Food Truck, con el fin de instalarlos en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, buscando alcanzar nuevos clientes y así hacer crecer aún más la marca.

Bajo esta recomendación, deberían realizarse nuevamente los estudios de mercado, además del micro y macro entorno sobre las provincias propuestas, para así poder plantear una nueva estrategia, siguiendo los lineamientos de este proyecto.

Otra recomendación es la de desarrollar un manual de funciones, buscando profesionalizar cada unidad de negocios del Grupo Meta, con el fin de poder obtener la certificación de normas ISO 9001 en todas las unidades. Esto generaría mayor satisfacción de clientes, fomentaría una cultura basada en procesos y mejoraría la credibilidad e imagen.

Referencias

- Bariloche Sustentable. (2021). *www.barilochesustentable.com*. Obtenido de www.barilochesustentable.com/
- Camara Argentina de comercio electronico. (Agosto de 2021). *www.cace.org.ar*. Obtenido de www.cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf
- CCAA. (2020). *www.mundocerzeza.com*. Obtenido de www.mundocerzeza.com/efecto-pandemia-cerraron-450-cervecerias-artesanales-y-120-fabricas-de-cerveza/
- Celag.org. (agosto de 2021). *Panorama politico y social Argentina*. Obtenido de www.celag.org/wp-content/uploads/2021/08/encuesta-argentina-agosto-2021.pdf
- Domínguez, J. J. (19 de Julio de 2021). *www.chequeado.com*. Obtenido de www.chequeado.com/el-explicador/congreso-por-que-es-importante-si-el-oficialismo-tiene-o-no-mayoria-en-ambas-camaras/
- Economicas Bariloche. (22 de Junio de 2021). *www.economicasbariloche.com.ar*. Obtenido de www.economicasbariloche.com.ar/guapaletas-la-marca-de-helados-que-llego-a-bariloche-para-que-darse/
- Eleco. (28 de septiembre de 2021). *www.eleco.com.ar*. Obtenido de www.eleco.com.ar/la-ciudad/los-food-trucks-buscan-volver-a-trabajar-y-apuntan-a-rediscutir-la-ordenanza-que-regula-la-actividad
- Ensinck, M. G. (09 de diciembre de 2019). *www.cronista.com*. Obtenido de www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Negocio-sobre-ruedas-cada-vez-mas-restaurantes-tienen-su-propio-food-truck-20181209-0006.html
- FEHGRA. (26 de mayo de 2021). *www.twitter.com*. Obtenido de www.twitter.com/fehgra/status/1397662168124997637
- Hill-Jones-Schilling. (2015). *Administracion Estrategica: teoria y casos. Un enfoque integra*. Mexico DF: Cengage Learning.
- IDEAS. (04 de febrero de 2021). *www.ideas.llorenteycuencia.com*. Obtenido de www.deas.llorenteycuencia.com/2021/02/tendencias-consumidor-2021/
- INDEC. (15 de Julio de 2021). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_212AB2FD3F4F.pdf
- Info Gastronomica. (01 de septiembre de 2021). *www.infogastronomica.com.ar*. Obtenido de www.infogastronomica.com.ar/mejora-la-situacion-de-los-gastronomicos/
- La Politica Online. (21 de 10 de 2021). *www.lapoliticaonline.com.ar*. Obtenido de www.lapoliticaonline.com.ar/nota/137404-otra-encuesta-muestra-que-el-oficialismo-caeria-en-la-provincia-y-se-amplia-la-brecha-en-capital/
- Leindoiro, F. (02 de Agosto de 2021). *www.cronista.com*. Obtenido de www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-

amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2021). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de *www.argentina.gob.ar/agricultura/campana-vino-argentino/datos-del-sector*

Ministerio de Salud de la Nación. (2021). *www.ccolo.cancilleria.gob.ar*. Obtenido de *www.ccolo.cancilleria.gob.ar/es/apertura-de-fronteras-para-turistas-de-paises-limitrofes-3*

Ministerio de Salud Rio Negro. (21 de agosto de 2021). *www.portal2.rionegro.gov.ar*. Obtenido de *www.portal2.rionegro.gov.ar/index.php?contID=70785*

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina. (Junio de 2021). *www.trabajo.gob.ar*. Obtenido de *www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/panorama/panorama_del_trabajo_registro_2108.pdf*

Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (Agosto de 2021). *www.previaje.gob.ar*. Obtenido de *www.previaje.gob.ar*

Pedidos Ya. (2021). *www.pedidosya.com.ar*. Obtenido de *www.pedidosya.com.ar/about*

Portelli, F. (05 de enero de 2019). *www.infobae.com*. Obtenido de *www.infobae.com/tendencias/2019/01/05/cervezas-artesanales-las-variedades-mas-populares-en-el-pais-para-degustar-en-verano/*

Radici, F. (04 de enero de 2021). *www.forbesargentina.com*. Obtenido de *www.forbesargentina.com/negocios/que-son-dark-kitchens-arma-secreta-delivery-n4847*

Ripoll, F. (15 de enero de 2019). *www.lavoz.com.ar*. Obtenido de *www.lavoz.com.ar/negocios/negocio-del-food-truck-evolucionara-rapidez-mejor-comida-y-marcas-que-arrancan-o-estacionan/*

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Salazar, V. (17 de marzo de 2021). *www.valentinasalazar.com*. Obtenido de *www.valentinasalazar.com/como-aprovechar-el-auge-del-modelo-street-food/*

Santander Trade. (septiembre de 2021). *www.santandertrade.com*. Obtenido de *www.santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior*

Santasmases Mestre, M. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias, 6ta edicion*. Madrid: Ediciones Pirámide.

SPnet. (enero de 2021). *www.softwarepara.net*. Obtenido de *www.softwarepara.net/restaurantes/*

Stephen Robbins & Mary Coulter. (2014). *Administración, decimosegunda edicion*. Mexico: Pearson.

Tellería, A. (31 de agosto de 2020). *www.alafresca.com.ar*. Obtenido de www.alafresca.com.ar/cuales-son-las-ciudades-del-mundo-con-la-cerveza-mas-barata-y-mas-cara-del-mundo/

Unión Vegana Argentina. (2017). *www.unionvegana.org*. Obtenido de www.unionvegana.org/sobre-la-uva/

Uribe, É. (13 de septiembre de 2020). *www.entrepreneur.com*. Obtenido de www.entrepreneur.com/article/273510

Anexos

Anexo I

Costo de adquisición del tráiler para Food Truck

Precio equivalente en Ar\$ 716.205 (T.C. \$ 105)



Volver al listado | Autos, Motos y Otros > Otros Vehiculos > Food Trucks Compartir | Vender vehículo

Publicado hace 2 años

**Food Truck Patentable
Legalmente Homologados
Habilitables**

Vendedor con identidad verificada

U\$S 6.821

[Preguntar](#)

Información de la concesionaria

Mactrail Remolques
Empresa

- Tiempo vendiendo en Mercado Libre
4 años
- Ubicación del vehículo
San Fernando - San Fernando - Bs.As. G.B.A.
Norte

Anexo II

Costo de capacitación para cocineros enfocado al Street Food.

MARIANO MORENO

CONTACTO

STREET FOOD

Es un curso diseñado especialmente para las personas que desean conocer todos los secretos del mundo de la comida rápida. Verán en 4 clases las más sabrosas recetas de cocina callejera con guarniciones y deliciosos acompañamientos.

INICIO DE CLASES
5 de Febrero de 2020

DURACIÓN
4 clases

DÍAS
Miércoles: 18:30 a 21:30 horas

INVERSIÓN
Costo: \$6.000 + Uniforme: \$ 1.300 (delantal, gorro, repasador)

FORMAS DE PAGO
Efectivo, tarjeta de crédito o débito

MARIANO MORENO
ESCUELA DE GASTRONOMÍA

Nombre *

Primer

Apellidos *

Teléfono

Correo electrónico *

Anexo III

Presupuesto semestral inversión de Marketing Digital.

Membresías semestrales



	SILVER	GOLD
Campañas de Ads		
Campañas en red de búsquedas	SI	SI
Campañas en red display	SI	SI
Landing page	NO	SI
Anuncios rotativos	NO	SI
Inversión en Google Ads	\$ 60.000 por mes	\$ 80.000 por mes
Gestión de redes sociales		
Campañas publicitarias Facebook	SI	SI
Campañas publicitarias Instagram	SI	SI
Respuesta de mensajes	NO	SI
Producción de fotos y videos	NO	SI
SEO		
Estrategia Gral, diseño de palabras claves	SI	SI
Seguimiento y analítica	SI	SI
Email marketing		
Envío de mailing	NO	SI
TOTAL (Semestral)	\$720.000	\$864.000

Anexo IV

Valor de letras de liquidez en Octubre/Noviembre 2021.

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
09/11/2021	248.501.784.782	07/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000
04/11/2021	303.049.826.530	02/12/2021	28	38,0000	38,000	38,000
02/11/2021	285.471.882.826	30/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
28/10/2021	135.184.541.134	25/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
26/10/2021	290.000.000.000	23/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
21/10/2021	221.183.874.743	18/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000
19/10/2021	394.780.362.461	16/11/2021	28	38,0000	38,000	38,000

Anexo V

Simulación del crédito BNA a 36 meses

CREDITO FINANCIACION FOOD TRUCK

Bien a financiar	Trailer Mc Trail
PRECIO CON IVA	\$ 716.205,00
MONTO A FINANCIAR	\$ 716.205,00

DATOS OPERACIÓN	
CANTIDAD DE CUOTAS	36
TASA ANUAL %	24
CAPITAL A FINANCIAR	\$716.205,00

Resumen Total a pagar por año	
Año 1	\$337.185,18
Año 2	\$337.185,18
Año 3	\$337.185,18
	\$1.011.555,55

PERIODOS	CUOTA PERIODICA	COMPONENTES DE LA CUOTA		SALDO CAPITAL
		INTERES	CAPITAL	
	2,00%	36	716.205,00	
1	\$28.098,77	\$14.324,10	\$13.774,67	\$702.430,33
2	\$28.098,77	\$14.048,61	\$14.050,16	\$688.380,18
3	\$28.098,77	\$13.767,60	\$14.331,16	\$674.049,01
4	\$28.098,77	\$13.480,98	\$14.617,78	\$659.431,23
5	\$28.098,77	\$13.188,62	\$14.910,14	\$644.521,09
6	\$28.098,77	\$12.890,42	\$15.208,34	\$629.312,75
7	\$28.098,77	\$12.586,25	\$15.512,51	\$613.800,24
8	\$28.098,77	\$12.276,00	\$15.822,76	\$597.977,47
9	\$28.098,77	\$11.959,55	\$16.139,22	\$581.838,26
10	\$28.098,77	\$11.636,77	\$16.462,00	\$565.376,26
11	\$28.098,77	\$11.307,53	\$16.791,24	\$548.585,02
12	\$28.098,77	\$10.971,70	\$17.127,06	\$531.457,95
13	\$28.098,77	\$10.629,16	\$17.469,61	\$513.988,35
14	\$28.098,77	\$10.279,77	\$17.819,00	\$496.169,35
15	\$28.098,77	\$9.923,39	\$18.175,38	\$477.993,97
16	\$28.098,77	\$9.559,88	\$18.538,89	\$459.455,09
17	\$28.098,77	\$9.189,10	\$18.909,66	\$440.545,42
18	\$28.098,77	\$8.810,91	\$19.287,86	\$421.257,57
19	\$28.098,77	\$8.425,15	\$19.673,61	\$401.583,95
20	\$28.098,77	\$8.031,68	\$20.067,09	\$381.516,87
21	\$28.098,77	\$7.630,34	\$20.468,43	\$361.048,44
22	\$28.098,77	\$7.220,97	\$20.877,80	\$340.170,64
23	\$28.098,77	\$6.803,41	\$21.295,35	\$318.875,29
24	\$28.098,77	\$6.377,51	\$21.721,26	\$297.154,03
25	\$28.098,77	\$5.943,08	\$22.155,68	\$274.998,35
26	\$28.098,77	\$5.499,97	\$22.598,80	\$252.399,55
27	\$28.098,77	\$5.047,99	\$23.050,77	\$229.348,77
28	\$28.098,77	\$4.586,98	\$23.511,79	\$205.836,98
29	\$28.098,77	\$4.116,74	\$23.982,03	\$181.854,96
30	\$28.098,77	\$3.637,10	\$24.461,67	\$157.393,29
31	\$28.098,77	\$3.147,87	\$24.950,90	\$132.442,39
32	\$28.098,77	\$2.648,85	\$25.449,92	\$106.992,47
33	\$28.098,77	\$2.139,85	\$25.958,92	\$81.033,56
34	\$28.098,77	\$1.620,67	\$26.478,09	\$54.555,46
35	\$28.098,77	\$1.091,11	\$27.007,66	\$27.547,81
36	\$28.098,77	\$550,96	\$27.547,81	(\$0,00)

Anexo VI

Modelo Food Truck plateado

