



Trabajo Final de Graduación

Planificación Estratégica para Grupo Meta: Cervecería Checa.

Strumia, María Constanza

DNI: 36587716

Legajo: VADM025460

Licenciatura en Administración

Índice

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de la situación.....	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	7
<i>Micro entorno: Cinco fuerzas de Porter</i>	12
Análisis de Mercado.....	14
Análisis Interno.	16
<i>Aplicación de la cadena de valor</i>	17
Marco teórico	20
Diagnóstico y discusión	23
Plan de implementación	25
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexos	36

Resumen

A lo largo del presente trabajo se tendrá como eje central a la organización Cervecería Checa, dedicada a la producción y comercialización de cervezas en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. En el siguiente reporte de caso se realiza una planificación estratégica con el objetivo de plantear soluciones a los problemas que dejó la crisis sanitaria Covid-19, entre ellos la caída de las ventas por ser considerada actividad no esencial.

Esta planificación está orientada al desarrollo de nuevos mercados con productos ya existentes, mediante la creación de un nuevo canal de distribución. El objetivo principal se centra en aumentar las utilidades para el año 2026, mediante el cumplimiento de objetivos específicos, tales como el desarrollo de un plan de marketing y el mejoramiento de la responsabilidad social empresarial.

Luego de analizar el macro entorno, la empresa y el sector en la que se desenvuelve, queda demostrado que el proyecto es rentable en el periodo trabajado de cinco años.

Palabras claves: planificación, estrategia, cervecería, canal de distribución.

Abstract

Throughout this work, “Cerveceria Checa”, an organization dedicated to the production and marketing of beers in the town of Sacanta, in the province of Cordoba, will be the central axis. In the following case report, a strategic planning is carried out in order to come up with solutions to the problems left by the Covid-19 health crisis, like the drop in sales since it is considered a non-essential activity.

This planning is oriented to the development of new markets with existing products, through the creation of a new distribution channel. The main idea is focused on increasing profits by 2026, by meeting specific objectives, such as developing a marketing plan and improving corporate social responsibility.

After analyzing the macro environment, the company, and the sector in which it operates, it is seen that the project is profitable in a five-year work period.

Key words: planning, strategy, brewery, distribution channel.

Introducción

El presente Reporte de Caso se realiza dentro del marco disciplinario de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, correspondiente al caso Grupo Meta, más precisamente a una de sus Unidades de Negocios que se encarga de la producción de cervezas artesanales, Cervecería Checa. En el presente trabajo se desarrollara la planificación estratégica con el objetivo de desarrollar un nuevo canal de mercado y consecuentemente aumentar la rentabilidad que sufrió una caída luego de la pandemia que afecto al mundo.

Grupo Meta es una empresa familiar contemporánea, fundada en el año 2019 por tres hermanos que siguen los valores familiares impuesto por su abuelo. La pasión por el trabajo y el compromiso son pilares fundamentales a seguir en esta corporación familiar.

Está compuesta por cuatro unidades de negocio disimiles entre si, cada una de ellas esta diferenciada por rubro, teniendo organigramas, convenios de trabajo, sistemas de producción y hasta lugar físico diferente, pero siempre bajo el mismo nombre que los identifique en la comunidad, clientes y público en general.

Entre las que se destaca restaurante en el sur de nuestro país, producción de tambo y agricultura en la provincia de Córdoba, fábrica y producción de cerveza artesanal, bar en la ciudad de Córdoba también.

La oficina principal que está a cargo de la administración se encuentra en un pueblo al sur de la provincia de Córdoba, precisamente en la localidad de Sacanta, departamento San Justo. Al igual que la unidad de negocio que se abordara en el presente trabajo final de graduación, Cervecería Checa.

Con respecto a la fabricación de cervezas, los responsables son José y Luis. El primero es uno de los fundadores y parte del personal directivo, mientras que el segundo es el encargado de la producción del producto, empleados y administración.

Si bien la empresa es nueva en el mercado, posee todo el mobiliario correspondiente para lograr más 360000 litros anuales del producto en cuestión.

Haciendo referencia al contexto externo la amenaza que es fácil visualizar no solo para dicha empresa sino para la gran mayoría de las pymes de la industria en cuestión es el

efecto negativo de la pandemia ya conocida por todos. Cervecería Checa, al ser una actividad no esencial se vio fuertemente afectada por el cese de actividades comerciales que impuso el gobierno en el año 2020. Su principal comercialización se realizaba a bares y restaurantes, el cierre de ellos afectó fuertemente en las ventas.

En cuanto al sistema interno se observa que al ser una empresa muy nueva y al no tener margen de ganancia elevado sufrió pérdidas económicas. No hay que dejar pasar la fortaleza importante que posee desde antes de la pandemia, la cerveza artesanal que producían y producen ya era envasada en latas, lo cual no hay necesidad de cambiar el paquete como lo hicieron demás empresas cuya comercialización era por medio de barriles a bares y restaurante (cerveza tirada).

Una vez expuestos los puntos destacados, dicho reporte de caso buscara resolver problemas o más bien brindar tácticas para aprovechar oportunidades presentadas. La estrategia a usar será desarrollo de mercado.

Finalmente, para aplicar y ejecutar la estrategia mencionada en el párrafo anterior, se procede a nombrar algunos antecedentes o ideas que otras empresas de la industria de la cervecería artesanal tienen para compartir.

Los dueños de Búlgara, expresan “El enlatado y embotellado nos permitió salir de los bares para pasar a las góndolas y al delivery y así llegar a más consumidores”. “Este cambio fue todo un desafío ya que implicó una reconversión en la comunicación y todo un trabajo para lograr llegar a la casa de este público acostumbrado a consumir cerveza artesanal en restaurantes, cantinas y cervecerías” (Lacube, 2020)

Mientras tanto, el gerente de Bretonia Brewery expresa lo siguiente, “Este nuevo formato nos permitió diversificar nuestros canales de venta, ya que ahora, además de bares, nuestros clientes son almacenes, vinotecas y fiambrerías.” (Lacube, 2020)

Por su parte, Salas, integrante de la cervecería Beet comenta lo siguiente “se apuntó todo a recrear en la casa la experiencia de la persona en el bar“, y señaló que para ello “hubo que envasar el producto, en una lata, y a eso sumarle cajas con snacks, con vasos especialmente diseñados“. (WebRetail, 2020)

Análisis de la situación.

Se procederá a hacer efectivo el análisis cuyas variables son externas a la empresa, pero como toda organización que está inmersa en el sistema debe prestar atención a un sinnúmero de factores que no pueden controlarlos, pero sí, prepararse ante sus cambios. Se mencionará las características principales de los factores que influyen en la toma de decisiones, teniendo en cuenta la actualidad del país.

Macro entorno: PESTEL

Político: Si bien no es un año de elecciones importantes como las presidenciales, no quita que las decisiones que toman nuestros gobernantes no afecten a la población. La resolución más notable que generó debates en el año 2020 y continúa en el 2021 es el riguroso y prolongado aislamiento. La controversia viene del lado de los que piensan que es exagerado, mientras otros que es lo correcto. Debate entre los que opinan que el virus existe o no, los que prefieren avances en la economía a costa de la salud o viceversa. El país se encuentra en una disputa constante generando malestar en el pueblo y desorientación en las industrias.

Otra de las ideas presentadas en este enfoque tiene que ver con los grupos de presión que sin lugar a duda condicionan día a día el accionar de las organizaciones y del gobierno, como en el caso de los sindicatos. Si bien la función primordial de los mismos es proteger y defender los derechos de los trabajadores, negociar su salario, jornada laboral, seguridad social, entre otros. Es decir, una herramienta de apoyo para la clase trabajadora. Lo que sucede en nuestro país es un “monopolio” gremial, con los mismos líderes sindicales de más de medio siglo en el poder, lo cual se burocratiza la situación y se alejan de los intereses generales de la patronal, para defender los propios, incluso al perseguir sus aspiraciones políticas.

Paritarias, acuerdos, tratados, salarios, huelgas y paros pueden culminar con los proyectos de manera repentina si no se le brinda la atención que necesita, es decir es uno de los factores ajenos a toda empresa que mayor presión ejerce.

Por otro lado, se extrajo más índices numéricos de actividades en el año 2020 con respecto al año 2019, a saber, sector alojamiento caída del 68%, gastronomía 44%, actividad turística 98%. De tal modo, la participación del turismo en el PBI cayó del 6,5% en el año 2019 al 3,1% en 2020. (Onorato, La agencia de Viajes, 2021)

Económicos: para llevar adelante el presente análisis se consideran los indicadores de mayor importancia, los datos actualizados son obtenidos del (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021), fuente oficial del estado Argentino.

PBI: “La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 2,5% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del primer trimestre de 2021, con respecto al cuarto trimestre de 2020, arroja una variación de 2,6%, mientras que la tendencia-ciclo muestra una variación positiva de 3,5%”. En contraprestación, como se puede ver en el anexo 1, el PBI por sector de la actividad hoteles y restaurantes arroja un resultado negativo del 35,5%.

Se observa que los valores se encuentran en ascenso en lo que va del año. Éste es un indicador económico, es decir, solo proveerá información sobre ese ámbito y no por ejemplo sobre el bienestar de los individuos de una población. El aumento significa que el valor monetario de los bienes y servicios producidos en el país ha aumentado, en cierto modo la nación es más rica, por qué se recurre a habla en modo incierto y no se afirma, porque como es un indicador económico y no un indicador de bienestar o un indicador social, para hacer una correcta afirmación se necesita de otros indicadores sociales y un conjunto de datos por ejemplo, el empleo.

Inflación: se escucha hablar de este indicador a diario en las conversaciones de los argentinos, fuentes extraoficiales (Herrera, 2021) indican que es del 50% al 55% en lo que va del año, mientras que el gobierno estima que es del 48,3%.

Dólar: Según BCRA el dólar a la fecha es de \$97,44 mientras que en otros bancos extraoficiales el dólar blue se encuentra entre \$177 y \$182. Esto indica que nuestra moneda se encuentra en desventaja con el resto del mundo, teniendo en cuenta que cualquier insumo que se desee comprar en el extranjero cuesta mucho más con el paso del tiempo.

Tasa de empleo y desempleo: “En el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo (TE) se ubicó en 41,6%; y la tasa de desocupación (TD) se ubicó en 10,2%.”. Al analizar las poblaciones específicas por sexo, se observó que la TA de las mujeres fue de 49,0%, mientras que la de los varones fue 69,7%.

Sociales: Entre datos relevantes que nos permiten tener una idea global de cuáles son las características de los individuos en el país se encuentra la pobreza, “Los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas.” (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021). En contraprestación, datos extraoficiales (Boettner, 2021) indican que por la pandemia, la pobreza alcanzó al 50%.

Uno de los sucesos más destacados en nuestro país durante la pandemia fue la deserción escolar ya que para el gobierno de Fernández, la educación no fue primordial en el año 2020. Se estima que alrededor de un millón de alumnos abandonaron las escuelas durante la cuarentena obligatoria. “Una mirada sobre los datos de deserción interanual entre 2019 y 2020 indican que el abandono escolar llegó a quintuplicarse durante 2020 y afectó con mayor énfasis en los alumnos que forman parte del 62% de pobres en el país.” (Santa Cruz, 2021)

Desde el punto de vista económico y social, conocer el nivel de acceso a la educación de los clientes genera oportunidades o amenazas a los productos, de la misma manera el nivel de mano de obra calificada o no determina la localización de una planta.

Siguiendo con el efecto negativo de la pandemia, las actividades consideradas no esenciales como lo es la gastronomía y turismo, se vieron fuertemente afectadas por el cese de actividades.

Por otro lado, cambios en los hogares, se visualiza el mayor consumo de alcohol en las casas. Por motivo del desorden en los horarios de trabajo y escuelas, más tiempo libre o simplemente el efecto que generó el encierro en la salud mental “se triplicó la cantidad de personas que toma todos los días. Esa multiplicación del número de personas que afirman consumir bebidas alcohólicas se registró, con mayor énfasis, en el grupo de 35 a 44 años, entre quienes casi se cuadruplicó (de 4.6% a 18.1%” (Kemelmajer, 2020).

Tecnológicos: En esta nueva era, la palabra pandemia y virtualidad van de mano, la utilización masiva de las tecnologías mediante el uso de internet revolucionaron la vida en sociedad y la vida de los negocios, algunos ya existentes y creando otros nuevos. Desde cumpleaños y reuniones con amigos online, clases de canto, idioma y actividades físicas por plataformas digitales, hasta ventas y compras por internet, pago electrónico, servicio post venta y el desarrollo de Apps para ordenar comida son algunos de los cambios sobresalientes e impensados hace algunos años atrás.

El recurso humano de las organizaciones toma la decisión de adaptarse a los nuevos retos tecnológicos y generar oportunidades o seguir trabajando tradicionalmente y poner en riesgo su futuro.

Además el comercio electrónico actual también es realizado por medio de las redes sociales. Es frecuente encontrar Instagram, Facebook, páginas web que vendan productos y servicios, es decir, nuevos negocios con bajos costos en publicidad y almacenes.

Dato no menor que genera brecha en la población es un estudio elaborado, que arroja un resultado no muy favorable, ya que el 32% de los hogares en el país no cuenta con conectividad fija a internet. (Camara Argentina de Internet, 2021)

Ecológicos: En tiempos donde la crisis sanitaria dejo en claro que nuestros hábitos ponen en riesgo el planeta, cada vez son más los organismos que apuntan a pensar la industria desde otra perspectiva. Entre las medidas seguidas por dichos organismos, se encuentran: reciclar, reutilizar, reforestar, cuidar el agua y el aire, gestionar residuos, crear paquetes sustentables, etc.

La producción de alimentos es una de las causas de contaminación, incluso antes que el plástico. Desperdicio de alimentos, gasto en agua potable, explotación animal para el consumo, emisión de dióxido de carbono son factores relevantes para el cambio climático.

Desde el otro lado, no de la producción, sino de los consumidores, también existe un cambio en la concientización de la compra, le dan prioridad a marcas sostenibles con el medio ambiente. Algunos están dispuestos a pagar más o incluso cambiar sus hábitos de consumo por aquellas marcas que encajan con los valores ecológicos.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la responsabilidad que asume una organización ante la sociedad por los impactos de su actividad y los asuntos comunes que afectan la sostenibilidad del mercado, sociedad y medio ambiente. Adoptar una cultura de RSE en la empresa tiene numerosas ventajas, a nivel interno y externo: mejora la reputación empresarial y aporta valor diferencial, fideliza a los clientes y aumenta la posibilidad de captar otros nuevos, fideliza a los trabajadores y ayuda al sentimiento de pertenencia, facilita el acceso a nuevos sectores del mercado, reduce riesgos gracias a los códigos de conducta, atrae nuevos inversores, contribuye al plan de marketing, entre otras ventajas.

(Acebron group, 2018)

Según estudios realizados en España, el 65% de los encuestados expresó que a partir de la pandemia serán más conscientes del impacto de su consumo. En este sentido, el 52% de los consumidores afirman que, comparten una conexión emocional con productos u organizaciones que perciben como más ecofriendly. (Responsabilidad social: el motivo de cambio en los hábitos del 80% de los consumidores, 2020)

Legales: Todo las organizaciones o establecimientos que se frecuentaba con normalidad antes de la pandemia, comenzaron a tener regulaciones luego de la estricta cuarentena impuesta por el gobierno a comienzos de marzo de 2020. Paseos familiares, escuelas, horarios de visita y salidas recreativas, prácticas deportivas, ámbitos laborales, etc. Fueron regidas por diferentes DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia).

El Estado argentino creo decretos para dar alivio económico a las organizaciones que no podían subsistir al cierre de actividades. Mediante el Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (PEN) se busca aliviar la crisis.

Entre los beneficios se destacan: reducción del pago de las contribuciones patronales, salario abonado para trabajadores en relación de dependencia, crédito a tasa cero para monotributistas, subsidio económico para desempleados.

(Argentina.gob.ar)

Cada una de las variables externas examinadas con anterioridad son arduas de controlar para los propios gobiernos, incluso con políticas de Estado bien definidas; también lo son, en mayor medida complicada para las organizaciones. Los argentinos están acostumbrados a la volatilidad de cambios con las que funciona nuestro país, caracterizándose por la flexibilización y adaptación a distintos escenarios. Diferentes grupos de gobiernos, tipos de cambios, leyes, decretos, costumbres, tecnologías, etc.

Micro entorno: Cinco fuerzas de Porter

El actual análisis que se desarrollará a continuación examina la situación de la industria para desarrollar ventajas competitivas. Normalmente se piensa en la competencia directa de aquellos que venden productos iguales a los nuestros, pero el análisis va más allá, visualizando oportunidades y amenazas. Las 5 fuerzas de Porter permiten maximizar los recursos existentes y sobrevivir en el mundo de los negocios.

Amenaza de los nuevos competidores: En el sector gastronómico las barreras de entrada y salida no son altas, ya que no existen contratos legales que sean un obstáculo, más bien contratos de trabajo a corto o mediano plazo o en algunos casos hasta temporal, para el recurso humano o contratos de alquiler en el caso de no poseer infraestructura propia.

De igual modo, tampoco se necesita especialización previa ni estudios avanzados referidos al rubro en particular. Siempre suma poseer recurso humano tales chef, administradores y gente con experiencia, pero el no poseerlos tampoco implica un obstáculo para lanzarse al mercado.

La inversión en capital no es muy alta en comparación con otros rubros, ni se necesitan bienes de uso importado, más bien inversión en materia prima e insumos.

Fuerza: Alta, es accesible la competencia.

Amenaza de productos sustitutos: Es necesario saber que un producto o servicio sustituto es aquel que puede ser reemplazado por otro o bien, satisfacer esa necesidad puede ser cubierto por otro competidor. En la industria gastronómica, se satisfacen dos necesidades:

una básica o fisiológica como lo es alimentarse y otra social o de recreación, como lo es salir a comer a un restaurante.

Es por ello que la amenaza de productos sustitutos es alta, las personas pueden reemplazar comprar comida por cocinar en casa, rotiserías, etc. Y a la hora de recreación o encuentros sociales, si buscan compartir un momento con familia, amigos, pareja, compañeros de trabajo, pueden realizarlo de innumerables maneras, tales como: cine, parques, museos, encuentros deportivos, conciertos, etc.

Fuerza: Alta, son una amenaza.

Poder de negociación con los proveedores: Si bien puede llegar a ser fundamental la alianza estratégica con estos agentes económicos para mantener el stock de los insumos en el momento que el cliente lo desee, como así también las formas de pago, compra mínima o máxima, envíos y demoras en la llegada de la materia prima. En el rubro de la gastronomía, el poder de negociación es bajo porque la materia prima de las comidas se puede encontrar con diferentes proveedores, queda a criterio de cada empresa en particular si desea priorizar precios, bajos costos, calidad, etc. Pero a simple viste no se observa una fuerte dependencia hacia ellos.

Fuerza: Medio, no existe una fuerte dependencia.

Poder de negociación con los clientes: Existen dos clases de clientes, por un lado los consumidores finales en la cual los volúmenes de compra son menores y ellos no discuten precios ni promociones. Si la demanda es alta, también lo es la oferta, es decir estos agentes cambian todo el tiempo y no poseen una fidelización al rubro.

Por otro lado, se crean alianzas estratégicas con un sinnúmero de sujetos económicos de nuestra sociedad, por nombrar: hoteles, proveedurías, escuelas, empresas privadas y públicas, servicios de catering, etc. En la cual estos clientes si definen precio, promociones, calidad, entregas, etc. La fidelización genera una amenaza u oportunidad.

Fuerza: Media, la fidelización de los clientes no es fundamental.

Rivalidad de industria: Posicionarse y mantenerse en el mercado no es tarea fácil, teniendo en cuenta las adversidades del macro y micro entorno y considerando que la industria de la gastronomía fue una de las más golpeadas por la pandemia.

La competencia en la industria es alta ya que existe mucha demanda y oferta alrededor y hoy en día se suma las ventas online, lo cual la cartera de clientes pueden degustar alimentos desde su casa de una forma más fácil que antes. Diversidad de productos, rapidez y calidad, modalidades de pago y precios hacen que la competencia exista y no pase desapercibida pero a la vez no es una amenaza fuerte.

Fuerza: Media, existe competencia.

Del análisis de cada una de las variables observadas del micro entorno, se puede concluir que el proyecto se verá afectado por parte de las fuerzas que plantea Porter, como lo es los productos sustitutos y los nuevos competidores. Pero, el resto de las fuerzas no parecen intimidar a la industria, solo que no deben pasar desapercibidas.

Análisis de Mercado

En el siguiente estudio de mercado, el objetivo es validar la rentabilidad económica, demostrando si es posible o no maximizar los beneficios e incluso atraer inversión.

Según el comunicado de la Cámara de Cerveceros Argentinos el mercado industrial argentino elabora 20,4 millones de hectolitros por año con insumos nacionales. Además, el director Ejecutivo de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlingeri (de Quilmes), “como industria vamos a seguir apostando por el país. Al analizar el consumo per cápita en Argentina, que es de unos 45 litros promedio, vemos que todavía es bajo en comparación con los 60 litros que consumen otros países de la región. Esto es un fuerte indicador de que la cerveza tiene mucho por crecer, mucho terreno por ganar”. (Pulso Cerveceros, 2019)

“La empresa Quilmes, controlada por la firma belgo-brasileña InBev, tiene el 71% de participación en el mercado. Le sigue la chilena Compañías Cerveceras Unidas (CCU), controlante en el país de las marcas Schneider, Budweiser y Heineken, entre otras, con 16% de presencia en el consumo. Y el tercer lugar del ranking lo ocupa ICSA con 7% de market share. La alemana Isenbeck, que además comercializa la marca Warsteiner, cierra el marcador con el restante 6%.” (Fiorentini)

Existe poca información con respecto a la cerveza artesanal, la mayor cantidad de informes pertenecen a cervezas industriales, incluso el presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal cree que hay muchos cerveceros que todavía no están registrados. Asimismo, productores coinciden que la categoría creció aproximadamente un 40% en los últimos cinco años. (Risso, 2018)

“El rubro artesanal representa cerca del 2,5% del mercado cervecero total, una cifra baja si se compara con el sector en los Estados Unidos, donde la cerveza artesanal representa entre 15% y 17% del consumo de cerveza, aunque con un desarrollo de más de 30 años. Sin ir más lejos, en Mar del Plata, el consumo de cerveza artesanal es del 12%. Las proyecciones de crecimiento son altísimas” (Risso, 2018)

Dentro del rubro artesanal exclusivamente, los líderes del mercado argentino son Patagonia y Antares, siendo grandes marcas reconocidas a nivel país.

La zona geográfica donde se pretende abrir los nuevos canales de distribución, pertenece a una parte de la provincia de Córdoba, en Argentina. Puntualmente Córdoba capital, Sacanta y ciudades de mayor densidad poblacional que se ubican relativamente cerca de la fábrica, tales como Villa María y San Francisco. (Ver Anexo 1) Se estima que el 70% de la población es mayor de edad, es decir población que se considera legalmente apta para el consumo de alcohol.

Compra por género: “entre los consumidores centennials la compra es muy pareja: 49,65% son varones, 49,37% mujeres y 0,7% no binarios. En la generación X suelen comprar un poco más los varones: 55,84% ellos, 43,95% mujeres y 0,2% no binarios. Ocurre lo mismo con los millennials, pero no así con los baby boomers. La tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los varones un 48,40% y los no binarios un 0,25%”. (MUNDO CERVEZA, 2021)

Tipos de compras: el 95,38% de las cervezas se compran por tienda física, un 3.52% por el canal online y solo un 1.10% de los usuarios piden por delivery

Preferencia del producto: El 64,1% de las compras de cerveza son de lata, mientras que la botella representa un 20,8% y los Six Pack un 15%

(MUNDO CERVEZA, 2021)

El mix del Marketing: más conocido como las 4 P, presentado Por Kotler y Keller nos brindara tácticas útiles para posicionar el producto en el mercado e información complementaria para analizar oferta y demanda.

Producto: los bienes que se ofrecerán al mercado son siete variedades de latas de cerveza artesanal, con distintos sabores, colores y grado de alcohol. Las mismas son: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little bastard, Hellfish, King Bee. Se venden en forma de pack de seis y cada lata se diferencia con creaciones de arte y color.

Precio: el valor monetario que se venden los productos al consumidor final es de aproximadamente 1100 pesos el pack de seis latas, difiere según la variedad de la cerveza. Como el cliente en cuestión no es consumidor final, sino supermercados y vinotecas, el precio es aproximadamente de 780 pesos el pack de seis. El porcentaje es del 70% queda para la compañía.

Plaza: el lugar físico donde se comercializará el producto es supermercados y vinotecas de las ciudades de Córdoba, Sacanta, Villa Maria y San Francisco. Desde otro ángulo, la firma Grupo Meta, Cervecería Checa será proveedor.

Promoción: la comunicación tendrá como fin dar a conocer el nuevo canal de distribución del área comercial, ya que la cerveza en si ya es conocida gracias a los bares y restaurantes. Se realiza en redes sociales como ya se viene trabajando. Asimismo, se ejecutará una estrategia de marketing denominada “pull” que consiste en que el minorista, es este caso supermercados, promuevan a que los consumidores conozcan más y compren. Se otorgarán materiales publicitarios tales como banderas, vasos, calcomanías.

Análisis Interno.

Aplicación de la cadena de valor

A continuación se analizará la actividad empresarial de Cervecería Checa, es decir se desglosa la empresa en diferentes partes constitutivas donde se identificaran las actividades generadoras de valor. Se dividen en actividades primarias y actividades de soporte.

Actividades primarias

Logística interna: La recepción e inspección de la materia prima e insumos está a cargo de cualquiera de los tres operarios, previamente se gestionan la preparación de pedidos y las órdenes de compras pactando las fechas de entrega con los proveedores. La gestión de stock y flujos de información se realiza mediante un software que se encarga de hacer un seguimiento exhaustivo de los flujos de mercadería.

Operaciones: el procesamiento de la materia prima para transformarla finalmente en la cerveza, consta del siguiente: Malteado (la cebada se germina con el fin de activar enzimas presentes en el grano que luego serán utilizadas en el paso siguiente. El color de las maltas aportan el color a la cerveza); Molienda y maceración (la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas); Filtración (se separa el mosto líquido de los restos de malta); Cocción (el mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo); Fermentación (Se enfría y airea el mosto para luego sembrar la levadura); Maduración (la cerveza es sometida a bajas temperaturas para que el sabor y los aromas se estabilicen); Envasado. La empresa tiene una capacidad productiva anual de 360000 litros de cerveza. Además, se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufacturas.

Logística externa: El procesamiento de pedidos se realiza mediante las órdenes de pedidos por parte de los clientes, el almacenamiento y control de inventario con los productos en stock se realiza por medio de software así también como el lugar exacto en donde se ubican. Por otro lado, para que el transporte de las mercancías sea óptimo, se lleva a cabo una correcta gestión de las flotas de transporte, lo que incluye conocer el lugar y las rutas que ocupan los vehículos para que el producto llegue a destino en excelentes condiciones y a tiempo justo.

Marketing: el producto se da a conocer mediante las redes sociales, el uso del Instagram es fundamental para dar a conocer los puntos de ventas y las variedades de producto. El juego con las redes sociales provee un feedback a bajo costo con los consumidores. También se crean sorteos o beneficios que sirven para promocionar el producto. Se puede observar que todavía queda mucho por explotar en este punto, tales como blogs o portales, realizar canje con alguna persona famosa o personas que estén dispuestas a colaborar con la viralización de la cerveza.

Servicio: los clientes finales de la cervecería son bares y restaurantes, es decir, no son consumidores finales que solo comprar un pack de cervezas. Los clientes compran en grandes cantidades y la entrega en tiempo y forma es fundamental. El trato hacia con ellos es personalizado por eso que cualquier situación disconforme se habla y soluciona a tiempo; La rapidez, facilidad y capacidad de respuesta son claves para mantener a los clientes satisfechos.

Actividades de soporte

Infraestructura: La fábrica de producción se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El predio cuenta con instalaciones edilicias adecuadas, provisión de servicios necesarios, calidad de agua acorde y red vial que permite el fácil acceso al transporte. La administración se encuentra en otra oficina en la misma localidad, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable del resto de las unidades de negocio. El servicio contable y de gestión es externo, al igual que una consultora de recursos humanos. Para no pasar por alto la cultura organizacional, si bien es una empresa familiar, se observa que están abiertos a cambios, personal externo a la misma y proyectos de vinculación con universidades.

Gestión de Recursos humanos: Los responsables de esta área son José, uno de sus fundadores y directivos del grupo. Luis, licenciado en química por ende se encarga de la producción de la cerveza y manejo de empleados. Los puestos operarios son para tres jóvenes de la localidad que no solo ayudan al proceso productivo sino también en la parte administrativa, compra y venta. Ellos poseen secundario completo, no poseen títulos universitarios pero reciben constante capacitación. Para la selección del personal, la empresa no cuenta con un área específica para el reclutamiento, solo uno de sus dueños es el

encargado de dicha tarea. El rango etario es de 20 a 30 años y solo personal masculino. En oposición, existe una consultora de recursos humanos que recaba información e indicadores como las ventas de cervezas o medir la satisfacción del cliente.

Desarrollo de tecnologías: Los instrumentos de trabajo específico para la producción del producto son nuevos en tecnologías, por nombrar: macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriadores, enlatadora, filtrador, etc. En el caso del laboratorio, existen dispositivos y software especializado, para poder almacenar datos y poder observar los resultados de los análisis directamente.

Compras: Se trabaja con tres proveedores de insumos y materias primas, es decir no se pide presupuesto de compras ni se evalúa, ya que se trabaja con los mismos agentes para asegurar la calidad. Entre ellos se puede nombrar Maltas Bases (Maltería Pampa), lúpulos y levadura (GAC) e insumos y equipamientos en general (Hecha en Casa). Las formas de pago son flexibles, abonando todos los meses. Todo lo necesario para la producción llega mensualmente. En cuanto a los acreedores, gastos de papelería y resto de gastos varios, se realiza en el mismo pueblo sin necesidad de tener un inventario.

Se observa que Cervecería Checa es una empresa pujante, abierta a los cambios y que hace uso eficiente de sus recursos. Una empresa con más fortalezas que debilidades. Se percibe también que las actividades primarias son positivas, por más que sea una compañía joven, sabe cómo realizar buenas prácticas para el buen funcionamiento. Detalle no menor, es explotar aún más el área de marketing y ventas. Por otro lado, las actividades de soporte no son menores al caso, saben cómo aprovechar y gestionar cada punto importante.

Marco teórico

En esta sección número cuatro se exponen brevemente los conocimientos sobre planificación estratégica y los pasos que son necesarios saber a la hora de realizar planificaciones en las organizaciones. Tipos de estrategias, clasificaciones y como aplicarlas, ayudan a orientar la investigación. Asimismo la matriz de Ansoff que sirve de base para el análisis de cualquier compañía. Además se manifiestan las herramientas de las teorías que se utilizarán en el futuro de la exploración del Trabajo Final de Graduación.

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 4)

El modelo formal del proceso de la planeación estratégica incluye cinco pasos:

1. Definir la misión, visión y metas de la compañía.
2. Analizar y definir en macro entorno de la organización para descubrir oportunidades y amenazas.
3. Analizar y definir el micro entorno de la organización para descubrir las fortalezas y debilidades.
4. Seleccionar las estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades subsanando las debilidades y amenazas. Las estrategias deben ser coherentes, viables del modelo de negocio y seguir las líneas de la misión y visión de la organización.
5. Implementar las estrategias

(Hill, Jones, & Schilling, 2011, pág. 11)

Cada herramienta estratégica presenta un desafío para cualquier empresa en cuestión. Es por ello que se utilizara la herramienta para el crecimiento empresarial, denominada la Matriz de Ansoff.

Dicha matriz también es conocida como matriz Producto/Mercado o vector de crecimiento, cuyo principal objetivo es identificar oportunidades de crecimiento. Creada por el matemático y economista Igor Ansoff, quien buscaba servir de guía a las empresas, ya sea en el mercado que actualmente participan o en otros mercados no explorados, o bien, con productos nuevos o actuales.

(Roldán, 2017)

Existen cuatro combinaciones posibles en la matriz: penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación.

Para el presente reporte de caso se optó por trabajar con desarrollo de nuevos mercados.

Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. Aquí se propone el desarrollo de identificar nuevos mercados para los productos ya existentes y que sean valorados desde otra perspectiva. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales, es decir es necesario analizar cuestiones geográficas, de segmentación, logísticas, etc. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son: desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, atraer clientes de otros segmentos del mercado, participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero, publicidad a nivel internacional, nuevos distribuidores o venta online, entre otros.

(Hill, Jones, & Schilling, 2011)

Por otro lado, siguiendo lecturas de los autores Thompson, Peteraf, Gamble entre otros, se procede a nombrar las estrategias competitivas que una empresa puede abordar para alcanzar el éxito. Medidas para atacar a sus rivales, complacer a clientes, posición en el mercado, clase de ventaja competitiva, son estrategias que los administradores deben aplicar a las empresas.

Existen cinco tipos de estrategias competitivas: 1. Estrategia de bajos costos; 2. Estrategia de diferenciación amplia; 3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo

costo; 4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación; 5. Estrategia de mejores costos del proveedor.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Puntualmente se procede a explicar la estrategia número cuatro, estrategia dirigida o de nicho de mercado de diferenciación. “Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 132)

“El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores)” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 150)

A modo de conclusión del marco teórico, se trabajara con herramientas para sustentar la planificación estratégica, siguiendo autores como Hill, Jones, Thompson, entre otros que aportan gran sabiduría a la temática abordaba. Se considera de vital importancia éste capítulo porque aquí se aplican las teorías utilizadas en el resto de la investigación y sirve de referencia para el tipo de información que se necesita.

Diagnóstico y discusión

Luego de realizar análisis previos, se puede decir que Cervecería Checa perteneciente a la unidad de negocios de Sauco SA se encuentra en condiciones favorables para llevar adelante el plan estratégico.

A través del análisis externo se concluye que los efectos de la pandemia que afecto al mundo en el año 2020 siguen dejando sus huellas y puntualmente el COVID 19 como toda crisis deja oportunidades y amenazas. Varios países del mundo están atravesando crisis económicas y Argentina no es la excepción, inflación, suba del dólar, falta de empleo y cierre de comercios por ser actividades no esenciales, etc. Pero en oposición, se vio un cambio en el consumo de alcohol en los hogares, gran cambio social de los últimos años, que será aprovechado como oportunidad para la compañía que fabrica bebidas alcohólicas. Además los cambios sociales que trajo aparejada la pandemia mundial hacen que el consumo sea responsable y se habla de un cambio en la conducta de los consumidores y empresarios; en la cual los cuidados con el medio ambiente o la sociedad son igual de importantes que la calidad del producto o precio.

Por ello, Grupo Meta siempre sintió deseo de generar bienestar en la familia y la sociedad, es decir, la imagen positiva hacia sus empleados, proveedores, clientes y público en general tiene gran importancia para la marca.

Se la considera una empresa joven que se encuentra a la vanguardia de los cambios y en constante desarrollo, los valores y espíritu de crecimiento y superación son fundamentales. Todavía existen áreas o cuestiones puntuales por progresar o explorar como es el ejemplo de la promoción de los productos, por nombrar alguno, pero la gran mayoría de sus actividades primarias y de soporte funcionan correctamente.

El cambio de rumbo que se le pretende dar a la Cervecería es producto de la pérdida económica que se generó después de la pandemia, cuestión totalmente externa a la organización pero que afecto notablemente por ser considerada una actividad no esencial. Como se puede observar en los balances de los años 2018 y 2020, en el primer año la utilidad neta del ejercicio fue de una ganancia (\$173.849,22) y en el año 2020 la utilidad neta del ejercicio fue una pérdida de (\$7.772.599,90).

Actualmente la estrategia que se plantea llevar a cabo en la empresa es la Estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos mercados. Como indican los autores Hill y Jones, se combinan los productos actuales con mercados nuevos, las actividades principales serán desarrollo y expansión de nuevos canales de distribución.

Además de una estrategia competitiva dirigida o de nicho de mercado de diferenciación, siguiendo autores como Thompson, Peteraf y otros. Es decir, se concentrara en un segmento de compradores.

Para llevar a la práctica las estrategias mencionadas anteriormente se ha investigado más en profundidad el mercado y las tendencias de consumo post pandemia. Si bien las cervezas artesanales ocupan un rango menor de preferencia comparado con las cervezas industriales, las tendencias son favorables con el paso del tiempo. Se lo considera una industria con crecimiento, solo que hay que hacer frente a los cambios externos.

Plan de implementación

A continuación se presenta el plan de implementación para cumplir con la propuesta de desarrollo de mercado, es decir crear otro canal de distribución de cervezas. El plan está compuesto de un objetivo general y tres objetivos específicos, a través de los cuales, se proponen tácticas y actividades que articulan esfuerzos para resolver la problemática y por ende aumentar la rentabilidad económica.

Objetivo general:

- Aumentar en un 20% las utilidades de la empresa para el año 2026 por medio del desarrollo de nuevos mercados.

Justificación: desde el punto de vista cualitativo, el porcentaje elegido no se toma al azar, sino que analizando el Estado de Resultados brindado por la compañía se observa que el ingreso por ventas creció un 50% desde el año 2018 al 2019; mientras que la utilidad neta aumento aún más. (Anexo 2)

El Estado de Resultados y los datos obtenidos del año 2020 no se toma en cuenta para el porcentaje elegido ya que arrojó resultados no favorables.

Objetivos específicos:

- Aplicar un rediseño la promoción del producto, implementando un plan de marketing que permita el aumento del ingreso por ventas de un 5% por año hasta fines del 2026.

Justificación: Siguiendo el análisis de mercado, la industria de cerveza artesanal es menor con respecto a la industrial, **el rubro artesanal representa el 2,5% del mercado cervecero, es por ello que se decide tomar una porción de esa cuota de mercado artesanal de empresas líderes como lo es Antares y Patagonia; pero por otro lado lograr que con el tiempo el consumidor elija Cerveza Checa artesanal por sobre cervezas industriales reconocidas, tales como Quilmes, Budweiser y Heineken.** Además se observó en la sección de Análisis

interno, precisamente en las actividades primarias, que una de las debilidades de la compañía es la falta de explotación en el área marketing. Por otro, será necesaria para dar a conocer el producto en el nuevo canal de distribución y potenciar los canales de comunicación.

- Incorporar un nuevo canal de distribución del producto en tres localidades, permitiendo aumentar las ventas un 10% por año durante cinco años.

Justificación: Tomando de base el análisis de mercado, los productores de la industria cervecera consideran que creció un 40 % en los últimos 5 años, es decir un 8% cada año; por otro lado, se observó que el crecimiento de las cervecerías artesanales fue de un 12% en una de las provincias argentinas. Es por ello que el objetivo del 10 por ciento se lo considera alcanzable. Según el comportamiento de compra estudiada en el análisis de mercado, más del 95 por ciento de las personas prefiere comprar por tienda física, mientras que el resto lo prefiere online o pedir por delivery. Asimismo el cierre de bares durante la pandemia dejó en claro que se debe diversificar algunas actividades.

- Mejorar la Responsabilidad Social Empresarial mediante el vínculo con instituciones de la localidad, contribuyendo al plan de marketing y aumentando el número clientes en un 20% para el 2026

Justificación: la visión de Grupo Meta es “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad”, además sus dueños destacan la importancia de los grupos de vinculación con instituciones educativas o empresas locales para potenciar el conocimiento de la empresa en su entorno y por lo tanto en lo tocante a su mercado.

Por otro lado, estudios realizados en el análisis externo, PESTEL, se concluye que el 52% de los consumidores eligen productos u organizaciones comprometidas con el ambiente o la sociedad. Se lo considera un número demasiado grande para el periodo de tiempo que dura el proyecto en la Cervecería. Es por ello que se cuantifica con un número menor por ser la primera vez realizando un objetivo de dicha índole.

Alcance: La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central a la empresa Grupo Meta, Cerveceria Checa, ubicada en la localidad de Sacanta, realizándose una planificación estratégica para expandirse mediante un nuevo canal de distribución en las

ciudades de Córdoba capital, San Francisco y Villa María. Siguiendo un horizonte temporal de cinco años, hasta el año 2026. La propuesta abarcará la aplicación de las herramientas planificación estratégica, definidas en el marco teórico.

Plan de acción: Se programara un plan de acción para cada objetivo específico, detallando los recursos y acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

Plan de acción 1: Plan de marketing. (Presupuesto en Anexo 3)

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Fisicos	Inicio	Fin		
Definir los canales de comunicación	Responsable del area comercial	Computadoras e internet	ene-22	feb-22		\$ -
Contratar influencer para realizar promociones	Responsable del area comercial	Celular e internet	mar-22	ago-22	Influencer	\$ 40.000,00
Realizar sorteos y juegos por redes sociales	Responsable del area comercial	Celular e internet	mar-22	dic-22		\$ -
Publicitar por instagram	Responsable del area comercial	Celular e internet	abr-22	dic-22		\$ 222.950,00
Diseñar piezas creativas (vasos, banderas, calcomanias)	Responsable del area comercial	Celular u oficina	mar-22	abr-22	Diseñador gráfico	\$ 8.000,00
Adquirir elementos de promoción	Responsable del area comercial	Medio de transporte o envio	may-22	jul-22	Grafica	\$ 458.810,00
Realizar reportes	Dueño de la empresa	Celular e internet	dic-22	dic-22	Consultora de RRHH	\$ 60.000,00
Total						\$ 789.760,00

Plan de acción 2: Canal de distribución (presupuestos en Anexo 4)

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Fisicos	Inicio	Fin		
Busqueda de personal	Dueño de la empresa	Celular, internet	ene-22	feb-22		\$ -
Selección de empleado	Dueño de la empresa	Oficina	mar-22	abr-22		\$ 58.463,65
Analizar y determinar publico objetivo	Responsable del area comercial y dueños	Computadoras, internet	may-22	jun-22	Consultora de RRHH	\$ 90.000,00
Selección de nuevos clientes	Responsable del area comercial y dueños	Medios de transporte, oficinas, celulares	jul-22	sep-22		\$ -
Total						\$ 148.463,65

Plan de acción 3: Responsabilidad Social Empresarial (Presupuesto en Anexo 5)

Acción	Recursos		Tiempo		Servicio tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Fisicos	Inicio	Fin		
Reunion con directivos de escuela secundaria	Dueño de la empresa	Oficina	nov-22	dic-22		\$ -
Comunicar el proyecto en la entidad educativa	Dueño de la empresa	Escuela	mar-23	mar-23		\$ -
Alianza con la institucion para prácticas de alumnos	Dueño de la empresa	Escuela	mar-23	dic-26		\$ -
Prácticas de alumnos en la empresa	Representante de produccion y ventas	Oficina y planta productora	mar-23	dic-26		\$ 18.180,00
Total						\$ 18.180,00

Presupuesto (Ver Anexo 6)

	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de accion 1	\$ 789.760,00	0	0	0	0
Plan de accion 2	\$ 90.000,00	0	0		
	\$ 58.463,65	\$ 80.679,84	\$ 109.724,58	\$ 149.225,43	\$ 202.946,58
Plan de accion 3	0	\$ 18.180,00	\$ 24.724,80	\$ 33.625,73	\$ 45.730,99
Total presupuesto por año	\$ 938.223,65	\$ 98.859,84	\$ 134.449,38	\$ 182.851,15	\$ 248.677,57
Total presupuesto					\$ 1.603.061,59

Luego de explicar cada objetivo con su respectivo presupuesto y el presupuesto final del proyecto, se procede a calcular los indicadores financieros importantes para determinar si la nueva área de distribución de cervezas es rentable o no.

Valor Actual Neto

El VAN permite conocer la rentabilidad de una inversión, en base a los futuros flujos de dinero. En este caso el VAN tiene un valor de \$10.491.214,72. Lo cual, por regla, al ser un número mayor a cero debe aceptarse el proyecto, porque se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversor (tasa de corte).

Tasa interna de Retorno (TIR)

La regla de decisión indica que una inversión es deseable si excede el rendimiento requerido de lo contrario, debe rechazarse. De acuerdo a los flujos de caja analizados a cinco años, la TIR arroja un resultado de 501%, es decir, este proyecto es mayor y alcanza el rendimiento mínimo deseado que es del 43,47%. Por ende, el proyecto debe aceptarse.

Flujo de fondos (Anexo 7).

Diagrama de Gantt: A continuación se muestran los tiempos requeridos para llevar a cabo los planes de acción.

Conclusiones y recomendaciones

En base al cuidadoso examen realizado a lo largo del presente trabajo final, se llega a la conclusión de que crear un nuevo canal de distribución de cervezas para la empresa Cervecería Checa localizada en la localidad de Sacanta al sur de Córdoba, es factible económicamente en un periodo de cinco años.

La problemática planteada se manifestó luego de observar los resultados negativos de los balances y estados financieros como resultado de la caída de las ventas, producto de la crisis sanitaria Covid-19 que afectó fuertemente la rentabilidad en el año 2020 por ser considerada una actividad no esencial. Es decir, por un factor externo y disposiciones del gobierno argentino, los bares y restaurantes debían permanecer cerrado (principales clientes de la cervecería) y la comercialización normalmente se vio afectada.

En base a ello se propuso abrir un nuevo canal de distribución de cervezas a mercados de otras ciudades ubicadas cerca de Sacanta, entre ellas Córdoba, San Francisco y Villa María. Cuyo objetivo general consiste en aumentar las utilidades en un plazo de cinco años, hasta el año 2020.

Luego del análisis externo e interno de la organización, tanto a nivel macro y micro económico es posible visualizar que el proyecto es viable en varios aspectos, a nivel macroeconómico se encuentra en una sociedad con poca estabilidad pero Cervecería checa puede hacerle frente a las amenazas externas, la industria posee aspectos favorables también, mientras que a nivel interno la empresa se encuentra preparada con personal y el espíritu de cambio y crecimiento es palpable.

Además que el proyecto sea viable desde varios ángulos, se llega a la conclusión que abrir un nuevo canal de distribución a tres localidades de la provincia de Córdoba es posible ya que arroja resultados financieros favorables. El valor del VAN es positivo, lo cual debe tomarse el proyecto porque se recuperaría la inversión en el plazo establecido de cinco años. Lo mismo sucede con la tasa de Retorno de la inversión, alcanza el rendimiento deseado y también valores numéricos inflacionarios.

Como recomendación profesional a los dueños de la empresa Cervecería Checa, lo que se realizó es un análisis de sensibilidad, es decir, una técnica que demuestra en cuanto

varía el flujo de caja cuando se sensibiliza una variable. En este caso, las variables afectadas ha sido la cantidad de ventas y el número de clientes. Se supone que se dejaría de vender en una de las localidades, Villa María, es decir 30 clientes menos y por otro lado, menos cantidad de cervezas vendidas a los supermercados.

Como resultado de dichos cambios, el VAN y TIR siguen siendo positivo. Por lo cual, realizar análisis de sensibilidad sigue resultando favorable para la organización.

En contraprestación, lo que se realizo fue mantener todas las variables estudiadas y analizadas a lo largo del trabajo original, pero a una duración de diez años en lugar de cinco, allí se observa que los elementos financieros son favorables. VAN arroja un resultado positivo y TIR también.

Además de un análisis a un periodo de tiempo mayor a lo estipulado inicialmente, otra de las recomendaciones brindadas es realizar un cuadro de mando integral para controlar de manera eficiente los clientes, procesos internos, perspectiva financiera y aprendizaje. Dicho cuadro se debería realizar por los empleados de la organización y no a través de una consultora.

Para concluir con las sugerencias y continuando uno de los objetivos plateados sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se aconseja continuar con impactos positivos con la sociedad y el ambiente, compartir el crecimiento con empleados, proveedores y comunidad y completar programas con alianzas sustentables a toda red que colabora con la compañía. De esta manera, el número de clientes comprometidos con la firma acrecentara con el tiempo.

Anexo 8: flujo de fondos alternativos.

Bibliografía

Pulso Cervecerero. (2 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://pulsocervecerero.com/las-cervecerias-industriales-de-argentina-elaboran-204-millones-de-hectolitros-anuales/>

Responsabilidad social: el motivo de cambio en los hábitos del 80% de los consumidores. (16 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/responsabilidad-social-el-motivo-de-cambio-en-los-habitos-del-80--de-los-consumidor>

WebRetail. (28 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/se-reconvierten/>

Argentina.gov.ar. (14 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gov.ar/noticias/resultados-de-la-licitacion-de-ledes-lecer-lelite-y-bonos-badlar>

Betas by sector (US). (Enero de 2021). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Camara Argentina de Internet. (10 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.cabase.org.ar/el-32-de-los-hogares-de-argentina-hoy-no-cuenta-con-conectividad-fija-a-internet/>

MUNDO CERVEZA. (2021). Obtenido de <https://www.mundocerveza.com/informe-de-gelt-sobre-las-preferencias-de-los-consumidores-de-cerveza-argentinos/>

Acebron group. (14 de Junio de 2018). Obtenido de <https://acebrongroup.com/importancia-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>

Argentina.gov.ar. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gov.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>

Boettner, M. (10 de Agosto de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/>

Fiorentini, C. (s.f.). *Alimentos argentinos*. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/productos/Cerveza_2010_12Dic.pdf

Herrera, J. (19 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/argentina-wall-street-recalcula-proyecciones-2021-n5226399>

Hill, Jones, & Schilling. (2011). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Centage Learning.

INDEC. (23 de 06 de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

INDEC. (31 de 3 de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

InvertirOnline.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.invertironline.com/titulo/cotizacion/BCBA/TO26/BONOS-DEL-TESORO-NAC.-ARS-15-5--V2026/resumen>

Kemelmajer, C. (28 de Mayo de 2020). *CONICET*. Obtenido de <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>

Lacube, G. (7 de Octubre de 2020). *PYME*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/El-cambio-de-estrategia-que-les-permitio-a-las-cervecerias-artesanales-afrontar-la-crisis-20201007-0001.html>

Municipalidad de Cordoba. (2014). *Cordoba una ciudad entre cifras*. Obtenido de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2014.pdf

Onorato, M. (21 de Mayo de 2021). *La agencia de viajes*. Obtenido de <https://argentina.ladevi.info/fehgra/fehgra-ya-no-resistimos-mas-n30939>

Onorato, M. (13 de Abril de 2021). *La agencia de Viajes*. Obtenido de <https://argentina.ladevi.info/restricciones/nuevas-restricciones-duro-impacto-la-gastronomia-y-mice-n29796>

Risso, N. (1 de Agosto de 2018). *PYME*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html>

Roldán, P. N. (29 de Junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Santa Cruz, D. (17 de Junio de 2021). *LA NACION*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-educacion-argentina-en-su-peor-momento-nid17062021/>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1: Población de ciudades de la provincia de Córdoba.

Comparación de la población con las principales ciudades de la Provincia de Córdoba

Ciudad	Censo 2001	Censo 2010	Variación relativa
Córdoba	1.284.582	1.329.604	3,5%
Río Cuarto	144.021	158.298	9,9%
Villa María	72.162	80.006	10,9%
Villa Carlos Paz	56.407	62.750	11,2%
San Francisco	58.779	62.211	5,8%
Alta Gracia	42.538	48.506	14,0%
Río Tercero	44.715	46.800	4,7%
Bell Ville	32.066	34.439	7,4%
La Calera	25.655	32.227	25,6%
Jesús María	26.825	31.864	18,8%

Fuente: (Municipalidad de Córdoba, 2014)

Anexo 2: Estado de resultado

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS		
Por el Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre de la fecha de cierre		
		2018
RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA (ANEXO B)		23.960,80
Ventas de bienes y servicios	29.293.176,95	
Costo de ventas...Anexo C	(29.293.176,95)	
RESULTADO BRUTO DE VENTAS		-
RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)		12.958.980,87
GASTOS Y OTROS INGRESOS		
De Comercialización (Anexo E)	(7.299.181,70)	
De Administración (Anexo E)	(2.396.186,05)	
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM	(887.853,60)	
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		2.399.720,32
menos Impuesto a las Ganancias	(886.150,53)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia		1.513.569,79

Véase mi informe de fecha 29 de Marzo de 2019.-


 Heliana G. Cavallo
 Contadora Pública - U.N.C
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.


 Juan Cruz Fernandez
 Presidente

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		LA TREGUA S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
Ejercicio Económico Cerrado al 31 de Diciembre de 2020, comparativo con el ejercicio anterior, expresado en moneda Homogénea - Pesos - a la fecha de cierre			
		2020	2019
RESULTADO NETO PRODUCCION AGROPECUARIA (ANEXO B)		27.270.225,52	22.958.414,91
Ventas de bienes y servicios	80.647.031,31		82.393.065,62
Costo de ventas...Anexo C	(80.647.031,31)		(82.393.065,62)
RESULTADO BRUTO DE VENTAS		-	-
RESULTADO POR VALUACION DE BIENES DE CAMBIO A VNR (ANEXO D)		4.877.555,73	4.550.435,92
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo E)	(20.135.076,21)		(20.591.654,03)
De Administración (Anexo E)	(5.276.423,96)		(4.714.684,66)
Resultado Venta Bienes Uso y Otros Resultados	96.395,32		106.350,77
Resultados financieros y por tenencias incluye RECPAM	1.217.782,62		5.338.563,29
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		8.100.459,02	7.647.426,28
menos Impuesto a las Ganancias	(2.406.262,30)		(2.303.793,70)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia		5.694.196,72	5.343.632,58

Véase mi informe de fecha 31 de Marzo de 2021.-


 Heliana G. Cavallo
 Contadora Pública - U.N.C
 M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.


 Juan Cruz Fernandez
 Presidente

Anexo 3: Presupuesto para plan de acción 1.

Se contratara a un influencer de más de 100000 seguidores para abarcar público joven, el pago es de \$8000 al mes por cinco meses.

Publicidad electrónica: este tipo de medios informativos tiene dos objetivos, obtener más visitas en el perfil o sitio web o llegar a personas cercanas a una dirección. Por lo tanto se recurrirá a la segunda opción, para que a los ciudadanos de las zonas geográficas elegidas les circule información. El costo es de 175 dólares (no incluye IVA) para un alcance estimado de 15.000 a 39.000 usuarios, con una duración de cinco días. Se realizará una vez al mes, durante siete meses. Es decir, un dólar \$182 obtenido de la información en PESTEL. Son \$31850 al mes, \$222950 por siete meses.

Materiales publicitarios:



Bv. Gral. Roca 481
TE: 0358-4960873
ALCIRA GIGENA - CBA.

PRESUPUESTO

2000 Calcos vinilo (5 x 15 cm).....	\$ 26.310
500 Gorras impresas 1 color	\$ 275.000
50 Banderas (1.5 x 1 mts.)	\$ 157.500

Materiales publicitarios: Se realizarán 2000 calcomanías de 5x15 cm, 50 banderas para entregar a los locales y 500 gorras con el logo de la cervecería.

La empresa ya tiene una consultora de RRHH, lo cual este nuevo trabajo cuesta, \$60000, trabajando 4 horas por semana durante un mes.

Anexo 4: Presupuesto para plan de acción 2.

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		57,231.12		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			4,769.26		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Acuerdo-2021				9,156.98	
Jubilacion	11.00 %	62,000.38			6,820.04
Ley 19.032	3.00 %	62,000.38			1,860.01
Obra Social	3.00 %	71,157.36			2,134.72
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	71,157.36			1,423.15
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	71,157.36			355.79
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	71,157.36			0.00
Aporte Fijo OSEAC					100.00
Sub Totales			62,000.38	9,156.98	12,693.71
				Neto \$	58,463.65

Anexo 5: Presupuesto para plan de acción 3.

La alianza con la institución educativa busca un futuro reclutamiento de jóvenes a nivel secundario y la atracción de nuevos clientes. La modalidad consiste en realizar prácticas profesionales con alumnos de sexto año. Dos personas por mes, uno en la parte producción de cerveza y otro en la parte administrativa. Se extiende por un periodo de nueve meses (de marzo a diciembre) que es lo que dura el ciclo lectivo, y la alianza duraría cuatro años consecutivos.

La modalidad de práctica profesional es sin costo ya que no se les abona sueldo a los alumnos, ni mucho menos bebidas alcohólicas a menores de edad. Si se abona una póliza de seguro por mes para accidentes personales en el trabajo.

The screenshot displays the website interface for 'cotizador.sancorsegueros.com.ar'. It features a navigation menu with four options and a main content area for 'Opción 1 Administrativo'. The quote details include the start and end dates (14/10/2021 to 14/11/2021), the number of insured persons (2), and a table of coverages. A 'Cotización' section at the bottom provides a summary of the quote details.

Cobertura / Sumas aseguradas	Valor
Muerte Accidental	\$ 750.000
Invalidez Total y Parcial permanente por Accidente	\$ 750.000
Asistencia Médica Farmacéutica (sin deducible)	\$ 200.000
Subsidio por Fallecimiento	\$ 118.800
Cantidad de Asegurados	2
En 1 cuota de	\$ 1.010,00

Cotización

Actividad: Administrativo
 Desde: 14/10/2021 Hasta: 14/11/2021
 La vigencia comenzará a partir de las 2 horas de realizada la contratación
 Cant. de personas cubiertas: 2

Coberturas / Sumas aseguradas

Cobertura	Valor
Muerte Accidental	\$ 750.000

Anexo 6: Presupuesto

El presupuesto considera los tres planes de acción en cinco años. En el caso del plan de acción 1 es solo para el año 1 y el resto, la contratación de un empleado y el seguro correspondiente para prácticas profesionales se extiende por todo el periodo de la planificación. Se actualizan los valores numéricos con la inflación esperada.

Anexo 7: flujo de fondos

Para el cálculo de la demanda se utiliza la fórmula $Q = n \times q \times p$

n: es el número de compradores, en este caso considerando la población de las tres localidades. Se supone que se comercializa con 45 clientes en Córdoba, 25 en San Francisco y 30 en Villa María.

q: Se considera que se venderán 100 pack de seis latas de cervezas, considerando la producción actual de Cervezas Checas antes de la pandemia.

p: precio del costo de mercadería.

A este cálculo de la demanda se lo actualizara por la inflación de cada año y con un crecimiento de ventas esperado del 10% por año.

Para el cómputo de la tasa de descuento se utilizará el método de valoración CAPM y su fórmula es la siguiente $Ke = Rf + [E(Rm) - Rf] * \beta$

En donde:

Ke: Rendimiento esperado de un activo o inversión.

Rf: Tasa libre de riesgo. Se tomó el rendimiento de la letra del tesoro nacional (S28F2) 41,23%.

E(Rm): Rendimiento promedio de mercado. Se le asignó el valor de 43,41% utilizando como parámetro el bono del tesoro nacional en pesos tasa Badlar (TB23P).

(Argentina.gov.ar, 2021)

β : Medida del riesgo sistémico. Es el riesgo que afecta a todas las empresas, no es eliminable, las empresas no pueden hacer nada sobre él, sólo enfrentarlo. Como no existen datos del sector en el país, se utilizará el sector comidas de Estados Unidos. Otorgando un $\beta=1,03$. Como el valor es mayor a 1, significa que el riesgo sistemático del proyecto es mayor al riesgo del mercado. Se lo considera una inversión agresiva. (Betas by sector (US), 2021)

$$Ke = 41,23 + [43,41 - 41,23] * 1,03$$

$$Ke = 43,47$$

Es decir, la tasa de corte que se le pedirá al proyecto es de 43,47%

	2019	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso por ventas y servicios	\$ 30.802.495,68	\$ 43.924.358,84	\$ 60.615.615,20	\$ 82.437.236,67	\$ 112.114.641,87	\$ 152.475.912,95
Costo de ventas	-\$ 18.914.484,82	-\$ 26.354.615,30	-\$ 36.369.369,12	-\$ 49.462.342,00	-\$ 67.268.785,12	-\$ 91.485.547,77
Ingreso por venta plan de acción		\$ 12.235.080,00	\$ 18.572.851,44	\$ 27.784.985,75	\$ 41.566.338,69	\$ 62.183.242,68
Costo de ventas plan de acción		-\$ 7.341.048,00	-\$ 11.143.710,86	-\$ 16.670.991,45	-\$ 24.939.803,21	-\$ 37.309.945,61
Utilidad bruta	\$ 11.888.010,86	\$ 22.463.775,54	\$ 31.675.386,66	\$ 44.088.888,97	\$ 61.472.392,22	\$ 85.863.662,25
Gastos de comercializacion	-\$ 14.396.023,33	-\$ 20.528.729,27	-\$ 28.329.646,39	-\$ 38.528.319,09	-\$ 52.398.513,96	-\$ 71.261.978,99
De administracion	-\$ 3.447.905,58	-\$ 4.916.713,36	-\$ 6.785.064,43	-\$ 9.227.687,63	-\$ 12.549.655,17	-\$ 17.067.531,04
Resultados financieros y por tenencia RECAPAM	\$ 6.149.832,17	\$ 8.769.660,67	\$ 12.102.131,73	\$ 16.458.899,15	\$ 22.384.102,85	\$ 30.442.379,87
Resultado Ventas Bienes de uso	\$ 195.323,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos planes de acción		-\$ 938.223,65	-\$ 98.859,84	-\$ 134.449,38	-\$ 182.851,15	-\$ 248.677,57
Utilidad neta antes del impuesto a las ganancias	\$ 389.237,29	\$ 4.849.769,93	\$ 8.563.947,73	\$ 12.657.332,03	\$ 18.725.474,78	\$ 27.727.854,52
Impuesto a las ganancias	-\$ 14.547,31	\$ -	-\$ 694.184,32	-\$ 1.922.199,61	-\$ 3.742.642,43	-\$ 7.943.356,36
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 374.689,98	\$ 4.849.769,93	\$ 6.619.763,41	\$ 9.485.132,42	\$ 13.732.832,35	\$ 18.534.498,17

Inversion	-\$ 1.046.908,37	VAN	\$ 10.491.214,72
Flujo periodo 1	\$ 4.849.769,93		
Flujo periodo 2	\$ 6.619.763,41	TIR	501%
Flujo periodo 3	\$ 9.485.132,42		
Flujo periodo 4	\$ 13.732.832,35	ROI	10027,03
Flujo periodo 5	\$ 18.534.498,17		

Anexo 8: Flujo de fondo alternativo.

Escenario A: Disminución de cantidad vendida y clientes.

	2019	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso por ventas y servicios	\$ 30.802.495,68	\$ 43.924.358,84	\$ 60.615.615,20	\$ 82.437.236,67	\$ 112.114.641,87	\$ 152.475.912,95
Costo de ventas	-\$ 18.914.484,82	-\$ 26.354.615,30	-\$ 36.369.369,12	-\$ 49.462.342,00	-\$ 67.268.785,12	-\$ 91.485.547,77
Ingreso por venta plan de acción		\$ 7.708.100,40	\$ 11.700.896,41	\$ 17.504.541,03	\$ 26.186.793,37	\$ 39.175.442,89
Costo de ventas plan de acción		-\$ 4.624.860,24	-\$ 7.020.537,84	-\$ 10.502.724,62	-\$ 15.712.076,02	-\$ 23.505.265,73
Utilidad bruta	\$ 11.888.010,86	\$ 20.652.983,70	\$ 28.926.604,64	\$ 39.976.711,08	\$ 55.320.574,10	\$ 76.660.542,33
Gastos de comercializacion	-\$ 14.396.023,33	-\$ 20.528.729,27	-\$ 28.329.646,39	-\$ 38.528.319,09	-\$ 52.398.513,96	-\$ 71.261.978,99
De administracion	-\$ 3.447.905,58	-\$ 4.916.713,36	-\$ 6.785.064,43	-\$ 9.227.687,63	-\$ 12.549.655,17	-\$ 17.067.531,04
Resultados financieros y por tenencia RECAPAM	\$ 6.149.832,17	\$ 8.769.660,67	\$ 12.102.131,73	\$ 16.458.899,15	\$ 22.384.102,85	\$ 30.442.379,87
Resultado Ventas Bienes de uso	\$ 195.323,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos planes de acción		-\$ 938.223,65	-\$ 98.859,84	-\$ 134.449,38	-\$ 182.851,15	-\$ 248.677,57
Utilidad neta antes del impuesto a las ganancias	\$ 389.237,29	\$ 3.038.978,09	\$ 5.815.165,71	\$ 8.545.154,13	\$ 12.573.656,65	\$ 18.524.734,61
			-\$ 1.250.000,00	-\$ 1.250.000,00	-\$ 1.250.000,00	-\$ 1.250.000,00
Impuesto a las ganancias	-\$ 14.547,31	\$ -	\$ -	-\$ 688.546,24	-\$ 1.897.097,00	-\$ 5.182.420,38
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 374.689,98	\$ 3.038.978,09	\$ 4.565.165,71	\$ 6.606.607,89	\$ 9.426.559,66	\$ 12.092.314,23

Escenario B: Periodo proyectado a 10 años.

	2019	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ingreso por ventas y servicios	\$ 30.802.495,68	\$ 43.924.358,84	\$ 60.615.615,20	\$ 82.437.236,67	\$ 112.114.641,87	\$ 152.475.912,95	\$ 207.367.241,61	\$ 282.019.448,58	\$ 383.546.450,07	\$ 521.623.172,10	\$ 709.407.514,06
Costo de ventas	-\$ 18.914.484,82	-\$ 26.354.615,30	-\$ 36.369.369,12	-\$ 49.462.342,00	-\$ 67.268.785,12	-\$ 91.485.547,77	-\$ 124.420.344,96	-\$ 169.211.669,15	-\$ 230.127.870,04	-\$ 312.973.903,26	-\$ 425.644.508,43
Ingreso por venta plan de acción		\$ 13.458.588,00	\$ 20.430.136,58	\$ 30.563.484,33	\$ 45.722.972,56	\$ 68.401.566,95	\$ 102.328.744,15	\$ 153.083.801,25	\$ 229.013.366,67	\$ 342.603.996,54	\$ 512.535.578,82
Costo de ventas plan de acción		-\$ 8.075.152,80	-\$ 12.258.081,95	-\$ 18.338.090,60	-\$ 27.433.783,53	-\$ 41.040.940,17	-\$ 61.397.246,49	-\$ 91.850.280,75	-\$ 137.408.020,00	-\$ 205.562.397,92	-\$ 307.521.347,29
Utilidad bruta	\$ 11.888.010,86	\$ 22.953.178,74	\$ 32.418.300,71	\$ 45.200.288,40	\$ 63.135.045,77	\$ 88.350.991,96	\$ 123.878.394,30	\$ 174.041.299,93	\$ 245.023.926,70	\$ 345.690.867,45	\$ 488.777.237,15
Gastos de comercialización	-\$ 14.396.023,33	-\$ 20.528.729,27	-\$ 28.329.646,39	-\$ 38.528.319,09	-\$ 52.398.513,96	-\$ 71.261.978,99	-\$ 96.916.291,43	-\$ 131.806.156,34	-\$ 179.256.372,63	-\$ 243.788.666,77	-\$ 331.552.586,81
De administración	-\$ 3.447.905,58	-\$ 4.916.713,36	-\$ 6.785.064,43	-\$ 9.227.687,63	-\$ 12.549.655,17	-\$ 17.067.531,04	-\$ 23.211.842,21	-\$ 31.568.105,41	-\$ 42.932.623,35	-\$ 58.388.367,76	-\$ 79.408.180,16
Resultados financieros y por tenencia RECAPAM	\$ 6.149.832,17	\$ 8.769.660,67	\$ 12.102.131,73	\$ 16.458.899,15	\$ 22.384.102,85	\$ 30.442.379,87	\$ 41.401.636,63	\$ 56.306.225,82	\$ 76.576.467,11	\$ 104.143.995,27	\$ 141.635.833,57
Resultado Ventas Bienes de uso	\$ 195.323,17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos planes de acción	-\$ 938.223,65	-\$ 98.859,84	-\$ 98.859,84	-\$ 134.449,38	-\$ 182.851,15	-\$ 248.677,57	-\$ 338.201,50	-\$ 459.954,03	-\$ 625.537,49	-\$ 850.730,98	-\$ 1.156.994,13
Utilidad neta antes del impuesto a las ganancias	\$ 389.237,29	\$ 5.339.173,13	\$ 9.306.861,78	\$ 13.768.731,46	\$ 20.388.128,33	\$ 30.215.184,23	\$ 44.813.695,80	\$ 66.513.309,97	\$ 98.785.860,34	\$ 146.807.097,21	\$ 218.295.309,62
Impuesto a las ganancias	-\$ 14.547,31	-\$ 910.826,87	-\$ 917.058,54	-\$ 2.255.619,44	-\$ 4.241.438,50	-\$ 7.189.555,27	-\$ 11.569.108,74	-\$ 528.992,99	-\$ 10.210.758,10	-\$ 24.617.129,16	-\$ 46.063.592,89
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 374.689,98	\$ 3.178.346,27	\$ 7.139.803,25	\$ 10.263.112,02	\$ 14.896.689,83	\$ 21.775.628,96	\$ 31.994.587,06	\$ 51.234.316,98	\$ 73.825.102,24	\$ 107.439.968,05	\$ 157.481.716,73

Tabla de impuesto a las ganancias

La progresividad en el impuesto a las ganancias para sociedades

MÁS DE \$ 0	A\$	PAGARÁN	MÁS EL %	SOBRE EL EXCEDENTE
0	5.000.000	0	25%	0
5.000.000	50.000.000	\$1.250.000	30%	5.000.000
50.000.000	En adelante	14.750.000	35%	50.000.000

(Parrilli, 2021)