

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración

Seminario Final

“Planificación estratégica para Grupo Meta: Cervecería Checa”

Alumno: Lejtman Dario

DNI: 39015848

N° Legajo: ADM16723

2022

Índice

Índice.....	1
Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de la Situación	7
Análisis Pestel	7
• Factores políticos.....	7
• Factores económicos	8
• Factores sociales.....	10
• Factor tecnológico	11
• Factor ambiental.....	12
• Factor legal.....	13
Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter	14
• Poder de negociación de los Compradores o Clientes	14
• Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.	14
• Amenaza de productos sustitutivo.....	14
• Rivalidad entre los competidores	15
• Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	15
Análisis del Mercado.....	16
Matriz de Ansoff	17
Matriz de BCG (Boston Consulting Group)	18
Análisis Interno: Cadena de Valor	18
• Actividad primaria.....	18
• Actividades secundarias	19

Marco teórico	21
• Diagnóstico y Discusión.....	23
Plan de Implementación	24
Objetivos	24
• Objetivo General	24
• Objetivos Específicos.....	25
Etapa estratégica.....	26
Alcance.....	26
Plan de acción.....	26
• Plan de acción N°1: “APP CHECA”	27
• Plan de acción N°2: “Beer-Truck”	28
• Plan de acción N°3: “Estrategias de Marketing”	29
Diagrama de Gantt	31
Análisis Financiero.....	32
• Presupuesto.....	32
• Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	32
• Retorno de Inversión	32
• Rentabilidad	33
Conclusiones y recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	37
Anexos.....	40

Resumen

El presente escrito tiene como eje central a la empresa Cervecería Checa parte de la unidad de negocio de Sauco de Grupo Meta. La misma se dedica a la producción y comercialización de cerveza en la localidad de Sacanta, Córdoba, Argentina.

Este trabajo transita por distintas etapas, primero consta de análisis de la situación de la empresa, aplicando diferentes herramientas de análisis: Pestel, análisis de la industria, análisis de mercado, matrices BCG y Ansoff y cadena de valor. Luego se incluyen los aspectos teóricos y conceptuales para dar sustento al desarrollo del reporte. Y se concluye con el desarrollo de una propuesta para incrementar la rentabilidad de la empresa en un 7,5% en el periodo 2023-2025 y su respectivo análisis financiero.

Dicho aumento es abordado por medio de la implementación de tres programas de acción que incluyen los recursos financieros, materiales y económicos para su desarrollo.

A partir de todos los análisis desarrollados a lo largo del trabajo queda demostrado que el mismo es rentable y conveniente por sobre vías de inversión de menor riesgo.

Palabras clave: Cervecería – Planificación – Estrategia – Análisis – Rentabilidad.

Abstract

This paper focuses on the company Cervecería Checa, part of the Sauco business unit of Grupo Meta. It is dedicated to the production and commercialization of beer in the town of Sacanta, Córdoba, Argentina.

This work goes through different stages. Firstly, it consists of analyzing the company's situation and applying several analysis tools: Pestel, industry analysis, market analysis, BCG and Ansoff matrices, and value chain. Then, theoretical and conceptual aspects are included to support the preparation of the report. It concludes with the development of a proposal to increase the company's profitability by 7.5% in the period 2023-2025 and its respective financial analysis.

This increase comes through implementing three action programs that include financial, material, and economic resources for their development.

Based on all the analyses carried out throughout this work, it has been shown that it is profitable and convenient over lower-risk investment routes.

Keywords: Brewery - Planning - Strategy - Analysis - Profitability.

Introducción

En el presente informe, se propone implementar una estrategia de crecimiento en la empresa Grupo Meta, dentro de su unidad de negocio Sauco S.A. Mediante aspectos diferenciadores, aumentando las ventas y por consecuencia los ingresos de la empresa y mejorando su posicionamiento en el mercado.

En este marco resulta importante puntualizar que este trabajo sienta sus bases en las publicaciones de diferentes autores y especialistas que a partir de su experimentación e investigación brindan la importancia de un plan estratégico para las organizaciones.

Actualmente las empresas pequeñas, medianas y grandes se enfrentan a diferentes desafíos y esto lleva a la necesidad de obtener un nivel de organización tal que les permita sobrevivir en el mercado donde se manejan.

El Grupo Meta se conformó en el año 2019 por sus fundadores, Paula, José y Juan, tres hermanos unidos, que han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. La compañía se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba.

Su visión, es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad, y la misión es crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Entre los valores se destacan: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

La empresa está conformada por cuatro unidades de negocios, donde cada rubro también dispone de su espacio con los elementos necesarios para realizar el trabajo:

1. “La Tregua S.A”, organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado.
2. “Sauco S.A” cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
3. “Cervezas Argentinas S.A.S”, con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra (Güemes y Buen Pastor) en Córdoba capital.
4. “Brewing S.A.S” que va a incluir un bar propio Checa.

El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Es importante destacar que Grupo Meta tiene sus oficinas centrales y de administración en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se gestiona toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas.

El problema para tratar en este trabajo es el aumento de rentabilidad de la unidad de negocio Sauco S.A. perteneciente al grupo empresarial Meta.

Se busca proponer estrategias a partir del análisis de diferentes variables estratégicas de la empresa para lidiar de mejor manera con esta problemática. Se sabe que la rentabilidad es clave en el éxito de una empresa. Además, el desarrollo de este análisis y los resultados obtenidos pueden servir de modelo a otras pequeñas empresas para enfrentar sus propias coyunturas de crecimiento o supervivencia.

El análisis comprende una visión general de la situación en el que se encuentra Sauco S.A. desde el punto de vista administrativo, financiero y comercial, partiendo de conceptos básicos que se requieren para el conocimiento del entorno en el que se mueve éste tipo de negocios y plantea una alternativa estratégica que lleve, según los autores, a una mayor viabilidad, sin apartarse de su visión corporativa ya que es importante que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que pueda presentar el mercado y las tendencias.

Observando trabajos realizados en torno al mismo sector, se observa que desean optimizar los procesos, minimizando costos, reduciendo tiempo y aumentando la rentabilidad, así como también logrando ventajas a largo plazo. La empresa Old Krum, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en el gran Mendoza, tenía como objetivo generar un plan estratégico que les permita crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Porter). La mayoría de este tipo de empresas busca la diferenciación para este tipo de negocio, como por ejemplo la empresa La Fábrica, pero estos aumentando su producción basándose en un sustento orgánico y natural (Bregant Fernando Maximiliano, 2019) y podemos nombrar también a Dorian Café/Bar la cual buscaba un plan estratégico para que su negocio sea rentable y sustentable en el tiempo (Scuro, 2017). Así se observa que la mayoría de este tipo de negocios busca lo que vamos

a presentar en este trabajo, aumentar la rentabilidad, la cual gracias a un plan bien implementado se podrá alcanzar.

Por último, se incorpora el trabajo de la autora (Rosario Comadrán, 2019) el cual busca elaborar un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en el gran Mendoza. El principal objetivo de la investigación es desarrollar un plan estratégico que permita crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En el escenario actual de Argentina de incertidumbre es el papel de un buen administrador evaluar al negocio buscando pasar por ese período de turbulencias sin grandes impactos en la salud de la organización.

La planificación estratégica es la herramienta de gestión que permitirá a través del análisis y conocimiento interno y del análisis externo de la unidad de negocio Sauco S.A., poder hacer base en las fortalezas para desarrollar una estrategia de crecimiento a través de mayor penetración de mercado en Cervecería Checa, con el objetivo de lograr sustentabilidad a futuro.

Análisis de la Situación

Una organización puede ser evaluada por su entorno. El análisis PESTEL es un marco o herramienta que utilizan las organizaciones para analizar y controlar los factores macro ambientales (entornos externos) que tienen un impacto en una organización. El entorno social implica interacciones entre personas; el político gira en torno al poder; el económico es la producción y el consumo de recursos; el jurídico implica el régimen contractual y el estudio de las normas y su aplicación; y el tecnológico interpreta los avances de la revolución científica.

Análisis Pestel

- *Factores políticos*

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante

caída de su popularidad. En 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner (La Política Online, 2022).

Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. (Arias, 2022). En 2022, el Congreso tuvo que aprobar un acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo disminuyó aún más la popularidad del presidente. No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

La titular del fondo monetario internacional (FMI), Kristalina Georgieva, señaló recientemente que el programa impuesto por el FMI a nuestro país deberá ser "recalibrado" para "reflejar los cambios en la economía global" y advirtió que "el gran riesgo" es la inflación, que señaló "también está empujada por factores exógenos. (El Día, 2022).

Analizando estos puntos se observa que el gobierno va tomando medidas para activar la economía, lo que permitirá que la sociedad se encuentre mejor económicamente y de esta manera fomentar el consumo favoreciendo a las empresas, negocios locales, comercios, etc.

- *Factores económicos*

Sin dudas, de acuerdo a la opinión de (Aromi, 2022), la economía argentina atraviesa, desde hace bastante tiempo altos niveles de incertidumbre. Es decir, tanto las familias como las empresas e inversores advierten serias dificultades a la hora de proyectar las condiciones económicas futuras.

En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que se incluyen el aumento del gasto

sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los alimentos y los suministros médicos, y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos.

De acuerdo a (Santander Trade, 2022), en 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país.

Otro problema del país es la inflación. La economía argentina arrastra 18 meses con inflación en dólares. Después de anotar la divisa un precio récord en octubre de 2020 en el segmento libre anotó desde entonces una suba de un peso o 0,5%, frente a un acumulado del 87% en el IPC del Indec (Gasalla, 2022). La tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2022 ha sido del 55,1%, 2,8 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 6,7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 16,1% (DatosMacro.com, 2022).

El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza. Según el INDEC, la pobreza cayó a fines de 2021 pero volverá a superar el 40% por la inflación. Actualmente, una familia necesita \$ 83.807 para no ser pobre. La canasta básica total pasó de costar \$ 66.488 a principios del segundo semestre de 2021 a \$ 76.000 en diciembre de 2021 publica (Lopez Calvo, 2022). El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales.

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). El sector agrícola representa el 5,9% del PIB, pero solo emplea

al 0,06% de la población (cifras del Banco Mundial para 2020 y 2019, respectivamente) (Santander Trade, 2022).

A pesar de la profunda crisis económica que se estuvo viviendo y que se vive, a través de este análisis podemos observar un crecimiento positivo en el futuro. Esto se ve reflejado en la última actualización de estimaciones globales, en la cual el Fondo Monetario calculó que la economía crecerá un 4% este año. Subió 1,5 puntos la previsión en los últimos seis meses mejorando las proyecciones de crecimiento.

- *Factores sociales*

La sociedad argentina es homogénea en su grado de exposición a los medios de comunicación de masas, pero es heterogénea y desigual en el acceso a recursos tecnológicos e instrumentales para el desempeño de la economía.

La inflación, el desempleo, la falta de confianza por parte de la sociedad hacia la clase dirigente; el juego entre oficialismo y oposición, que no traspasa las fronteras de las acusaciones cruzadas y las limitaciones propias de la falta de diálogo constructivo; la escasez de soluciones a corto y largo plazo, la poca perspectiva de un buen futuro, entre otros aspectos, comienzan a generar un impacto cada vez más negativo y, a su vez, más detectable en la población argentina. " (MDZ, 2021). En los últimos años se registra un en la sociedad argentina un cambio notable en relación a la clase media ya que esta se segmentó crecientemente y los estratos más bajos aumentaron, según informe (CEPAL) En materia de la educación la desigualdad distributiva es mayor que en los bienes materiales y respecto al rango ocupacional, se registra una correlación entre personas laboralmente activas y la tasa de desocupación con la posición socioeconómica.

Se ve una estructura social argentina donde surgen distintas culturas económicas: la clase media competitiva, la del sindicalismo activo, la de la clase media tradicional y la de la pobreza. A raíz de la pandemia, Argentina creó el ingreso Familiar de Emergencia, orientado a desempleados y trabajadores informales, con una ayuda mensual de 10.000 pesos y además el programa potenciar trabajo con el que se propone generar 300.000 puestos de trabajo y que ya se encuentra en marcha actualmente. (EFE Servicios, 2020).

Lo importante para la Argentina y para todos los sectores de la sociedad sería controlar la inflación y generar empleo, ya que es lo que más les afecta y una solución a esto mejoraría las condiciones sociales haciendo que la clase media, la cual fue la más afectada tenga la posibilidad de observar un bienestar futuro.

- *Factor tecnológico*

Actualmente, el capital de riesgo fluye hacia empresas escalables que resuelven problemas masivos apalancados en tecnología y se abre una gran oportunidad para startups e industrias de la economía del conocimiento de hacer la diferencia.

Cuando llegó la pandemia, una de las grandes preguntas fue cuál sería su efecto en la generación de la innovación. Según el indicador, el gasto en I+D EN 2020 creció alrededor del 10% y el 60% de las empresas intensivas en I+D mostraron un aumento.

Un punto a tener en cuenta es que las transacciones digitales no dejan de crecer. Sigue en alza el uso de las transacciones a través de medios electrónicos presenciales con posnet o QR, por e-commerce y otros servicios de la banca digital. Según datos de la red Link, la Argentina anotó un nuevo récord de operaciones con dinero electrónico. En enero de este año superó en un 3,6% el pico anterior de diciembre de 2021 y creció un 27,9% interanual con más de 100 millones de transacciones según publica (Lanzafame, 2022).

Argentina muestra aspectos positivos en los últimos meses y los está aprovechando además de ser reconocida en materia de innovación de toda América Latina. Así los gobiernos nacionales y provinciales tienen la oportunidad de apalancar esta inversión con modelos de *matching fund* a modo de señal a largo plazo, según Esteban Campero, responsable de Emprendedores y Pymes de la secretaria general Iberoamérica en el informe detallado (Herrera, 2022).

El sector abordado cervecero afrontó un reto substancial a nivel local y mundial en los últimos años con la aparición de nuevos competidores que si bien sigue siendo un producto de consumo masivo no se detecta un aumento de su demanda.

Ante el Covid-19 se pudo observar un impacto negativo a nivel financiero y comercial por lo que la industria registro nuevas tecnologías implementadas para el consumo y pedido de productos.

Una oportunidad a tener en cuenta es el uso del celular y del internet en Argentina. En un ranking realizado por la consultora Sortlist, la Argentina ocupa el quinto lugar, con un promedio de 9 horas y 39 minutos al día y un total de 147 días al año. Teniendo en cuenta a las redes sociales, “Se estima que el usuario promedio de Internet consagra 145 minutos al día en las redes sociales, frente a los 142 minutos del año 2021. La Argentina, con una de las puntuaciones más elevadas, llega a unas 3 h y 22 m, lo que equivale a 51 días al año”.

- *Factor ambiental*

Acelerar la demorada transición energética y promulgar leyes que protejan de manera efectiva bosques y humedales son algunos de los retos más importantes que afronta el país. Sin embargo, nada parece más trascendente que conseguir una mirada única sobre las cuestiones ambientales, y que dicha mirada inserte estos temas en todos los ámbitos de debate.

Promulgar leyes que protejan los humedales y hacer cumplir la que debería cuidar de los bosques; aumentar las áreas destinadas a la conservación; unificar el discurso y la acción; avanzar en la transición energética; evitar el deterioro del mar, son muchos los temas a abordar y la Argentina tiene ese desafío en el 2022. (Chisleanschi, 2022)

El postergado fin de la pandemia y las largas negociaciones con el Fondo Monetario Internacional para refinanciar su deuda de 44 000 millones de dólares y evitar la cesación de pagos en marzo son las agujas que van a marcar el devenir económico.

La resolución de estas cuestiones permitirá atender campos trascendentes como la promulgación y la correcta implementación de leyes básicas para la conservación, la transición energética o la capacidad para ejercer controles efectivos que garanticen el cumplimiento de las normas. Aunque científicos, investigadores o integrantes de organizaciones ambientalistas coinciden en que, incluso antes de resolverlas, sería

imprescindible alcanzar una mirada institucional uniforme que coloque la conservación ambiental en el epicentro de cada decisión, cualquiera sea su ámbito.

En sí, con la matriz energética actual se entiende que tengamos que seguir contando con un modelo contaminante por un tiempo, lo problemático es que no estemos trazando una perspectiva a transición a largo plazo, lo que es preocupante.

- *Factor legal*

El pasado 15 de octubre se publicó en el Boletín Municipal de dicha Ciudad la Ordenanza N°12.839 que crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro del ejido urbano de la Ciudad (Barrios, 2021). El objeto principal de esta nueva normativa es regular la producción y distribución de cerveza artesanal, regulando su fórmula, contenidos y estableciendo nuevas categorizaciones a los productores de esta.

La nueva normativa se complementa con las ya existentes disposiciones del Código alimentario argentino, que establece en su artículo 1080 inc. 1.1.1 con el fin de promover la fabricación responsable, la generación de emprendimientos locales y la de propiciar la generación de un polo turístico y gastronómico, la nueva regulación de la Ciudad detalla ciertas características que deberá cumplir la Cerveza Artesanal para ser producida y comercializada.

La regulación no solo contempla los aspectos relativos a la producción de Cerveza, sino que también modifica la Ordenanza Tarifaria Anual incluyendo a la producción de Cerveza Artesanal en el cuadro tarifario referido a la tasa que incide sobre la actividad comercial, industrial y de servicios, asignándole una alícuota del 7% mensual.

Desglosando el termino PESTEL mediante el análisis pertinente de cada una de sus siglas se evidencia que Argentina lleva años sumida en una crisis económica, donde se puede encontrar un gran gasto público que conlleva a una inflación en constante crecimiento. Actualmente el gobierno se encuentra tomando medidas para activar la economía. Esto repercutiría directamente en toda la sociedad argentina, generando una mayor estabilidad económica y confianza.

Una potencial oportunidad para el crecimiento de cualquier negocio es la implementación de tecnologías que permitan conducir hacia una mayor satisfacción del

cliente final. La misma determinada mediante factores sociales y tecnológicos siendo estos últimos una fuerza altamente impulsada por la crisis sanitaria mundial (COVID-19).

Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

Según (Porter) las Cinco Fuerzas son: “Una manera holística de ver a cualquier industria y entender los impulsores estructurales de la rentabilidad y la competencia”.

- *Poder de negociación de los Compradores o Clientes*

En este sector de fabricación de cerveza artesanal, los clientes tienen que ver con bares, bares cerveceros, minoristas y supermercados, que cuentan con una gran cantidad de clientes que, de acuerdo a lo planteado en análisis anteriores, en su mayoría no son exclusivos y prefieren degustar distintos tipos y sabores.

En este sentido, las cervezas artesanales cuentan con un alto grado de diferenciación por las características de cada producto, pero el hecho que en general los clientes no se fidelicen fácilmente ante una marca o tipo de cerveza, y la posibilidad de elegir libremente la marca a consumir, es que se puede concluir que el poder de los clientes es alto.

- *Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.*

En lo que respecta al sector de cerveza artesanal hay una gran cantidad de proveedores y las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciadas, por lo que aún se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

Por lo tanto, en función a lo analizado se evidencia que para este sector el poder de negociación de los proveedores resulta bajo.

- *Amenaza de productos sustitutivo*

En lo referido a la industria cervecera existe una gran variedad de productos sustitutos en el mercado, los principales son además del vino, aquellas bebidas denominadas analcohólicas, que son las bebidas con poca o ninguna graduación alcohólica como los refrescos, el agua embotellada y los jugos.

Pero en el mercado de la cerveza artesanal, los clientes suelen ir cambiando, pues cada cerveza artesanal es diferente, brinda diferentes gustos y sensaciones, lo que facilita la aparición de productos sustitutivos.

Por ello es posible concluir que la amenaza de los productos sustitutos en este sector es alta.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

En lo que se refiere al sector cervecero, existen diferentes barreras que dificultan el ingreso de nuevas empresas, que suponen un importante obstáculo a la hora de emprender un nuevo proyecto en esta industria.

Como primera medida se deben considerar las economías de escala ya que existe una importante cantidad de fábricas que mantienen un volumen productivo que les permite mantener costos acordes.

En cambio, una nueva empresa le significaría costos unitarios muy altos que le impedirían competir en igualdad de condiciones.

Por otra parte, es necesaria una alta inversión inicial, para la instalación de la fábrica de producción, la adquisición de la tecnología, entre otras cosas, lo que dificulta aún más el acceso a este mercado.

Y por último se de agregar como una importante barrera de ingreso a la necesidad de crear redes de distribución confiables, lo que incrementa la inversión.

De acuerdo con lo analizado es posible concluir que, debido a las altas barreras, el riesgo de nuevos competidores resulta bajo.

- *Rivalidad entre los competidores*

A pesa de las altas barreras de entrada y llegar a posicionarse en el sector de la fabricación de cervezas, igualmente, existe una gran cantidad de oferta y demanda.

El mercado cuenta con una amplia gama de competidores que apuntan a una constante innovación, creación de nuevos productos y nuevas estrategias de marketing y publicidad para atraer consumidores.

Por lo que es posible concluir que la rivalidad entre los competidores es alta.

Análisis del Mercado

En Argentina se consumen 45 litros per cápita de todos los tipos de cerveza por año y se producen 20,4 hectolitros anuales. Un informe de la consultora Kantar División Insights asegura que cuatro de cada diez argentinos consumieron alguna vez cerveza sin alcohol. Estos valores se identificaron mayormente en adultos de más de 50 años y en niveles socioeconómicos altos. (BAE Negocios, 2020)

En los últimos años, los consumidores de cerveza se volcaron hacia productos más sofisticados, marcando un gran crecimiento en el segmento Premium, que ya representa más del 20% del volumen. El consumo se diversificó y la producción cervecera acompañó esta tendencia, elaborando nuevas variedades de cerveza en las familias de las Lager y las Ale (Trade y Retail, 2021).

Argentina es uno de los países más baratos del mundo para tomarse una cerveza, según un ranking. El relevo hecho por la base de datos sobre consumo global Numbeo arrojó que Argentina ofrece una de las pintas menos costosas del mundo. Según la base de datos sobre consumo más grande y consultada del mundo, el precio de la pinta promedio en Argentina es de u\$s 1,51, siete veces menos que Emiratos Árabes Unidos que lidera el ranking con un precio de u\$s 10,89. En Latinoamérica, Colombia (u\$s 1,2) y Venezuela (u\$s 1,43) tienen valores más bajos, mientras que Brasil (u\$s 1,7), Perú (u\$s 1,87) y Ecuador (u\$s 2) mantienen cifras por encima -pero similares- al del valor nacional. Más arriba se encuentran Chile y Uruguay, que con u\$s 3,07 y u\$s 3,63, respectivamente, demuestran los precios más altos de la región pública (Cronista.com, 2022).

Desde hace casi una década, la industria cervecera de la Argentina presenta un notable desempeño, según se desprende de los datos publicados por la consultora especializada Abeceb.com (The Food Tech, 2021). Así, el mercado de cervezas alcanza el segundo lugar en el total de las bebidas en general (19%), luego de las gaseosas (42%), pero se ubica al tope del consumo entre las bebidas alcohólicas, por encima de los vinos (11%) y licores (1%) a nivel país. Sólo en el último año, el consumo de cervezas en el país creció 6.5%

Los principales competidores y marcas líderes son según valor de ventas:

1. Brahma (Anheuser-Busch InBev) 20,6%
2. Quilmes (Anheuser-Busch InBev) 14,3%
3. Stella Artois (Anheuser-Busch InBev) 10,1%

4. Schneider (CCU) 9,1%

5. Andes (Anheuser-Busch InBev) 6,1%

Matriz de Ansoff

La matriz Ansoff es una herramienta de marketing muy usada para identificar la estrategia de crecimiento más apropiada a cada circunstancia por la que atraviesa la empresa. La matriz establece cuatro estrategias básicas que Grupo Meta, UN Sauco S.A puede considerar a la hora de hacer aumentar sus ventas y su rentabilidad: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación.

En este sentido, para la empresa analizada se utilizará la estrategia desarrollo de productos, debido a que los productos actuales muestran signos de agotamiento. Se trabajará con el mismo segmento de clientes actuales, buscando satisfacer las necesidades de cada uno de ellos con el lanzamiento de nuevos productos al mercado que permitan incrementar las ventas de la empresa.

Tabla 1: Matriz de Ansoff

	<i>Productos actuales</i>	<i>Productos nuevos</i>
<i>Mercados actuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Captar los gustos y preferencias de los clientes de nuestros competidores. - Aumentar el consumo de los clientes actuales. - Desarrollo de campañas publicitarias para atraer a nuevos clientes. - Programas de fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamientos de nuevas variedades de cervezas. - Incorporación de nuevos productos comercializados.

<i>Mercados nuevos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución - Atraer clientes de otros segmentos de mercado. 	
------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Matriz de BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG- o matriz crecimiento participación- es una herramienta clave para el marketing estratégico que desarrollan las empresas. Esta matriz de crecimiento sirve para analizar que productos son los más rentables para una compañía y determinar las mejores estrategias de venta.

En cuanto a la empresa Cervecería Checa es posible ubicarla en el cuadrante Estrella (Alto crecimiento de la industria y alta participación de mercado) debido a que esta empresa se encuentra en la fase de Crecimiento, ya que, por ser un mercado relativamente nuevo, la industria en la que trabajan tiene una alta tasa de crecimiento y la empresa una importante participación de mercado. En esto es importante realizar inversiones con el objetivo de desarrollar líneas de acción estratégicas que permitan lograr una mayor participación de mercado y la consolidación de la empresa, para entrar bien posicionados a la etapa de maduración.

Análisis Interno: Cadena de Valor

- *Actividad primaria*

Están conformadas por cinco componentes. El objetivo principal de estas es añadir valor y crear una ventaja competitiva.

✓ *Operaciones*

Se incorporan aquí los procedimientos que la empresa lleva a cabo para convertir las materias primas en productos terminados.

El proceso operativo es llevado a cabo y controlado por el coordinador de producción y los 3 operarios. Éste es altamente efectivo y eficiente, ya que a partir de la alta tecnología con que cuenta la línea de producción, resultan cervezas de primera calidad.

✓ Logística.

Este componente incluye todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores. En lo que respecta a la cervecería la distribución de los productos se realizan a través de vehículos contratados.

La recepción de la materia prima está a cargo de los empleados de producción en las instalaciones de la empresa con sede en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, para la elaboración de la cerveza artesanal. La cerveza es el producto de la combinación de cuatro ingredientes: agua, malta, lúpulo y levadura.

Los pedidos de los clientes se reciben en la administración de la empresa, la producción de cervezas artesanal se distribuye desde la sede central de la empresa a los diferentes locales (bares y restaurantes) que requieren aprovisionamiento de las diferentes variedades de cervezas que la firma comercializa enfocado en un público objetivo joven.

✓ Marketing y ventas

Incluye las estrategias necesarias para mejorar la visibilidad y llegar de forma apropiada a los clientes (a través de la publicidad, la promoción y la fijación de precios). Para este sector cervecero no existe un plan de promoción y publicidad formal definido, pero hay un Técnico en Marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, de manera central para todas las unidades, pero con mayor foco en la unidad económica de la cervecería.

Tampoco posee un equipo que conforme una fuerza de venta que permita incrementar los niveles de comercialización. La empresa dispone de redes sociales: Instagram, con una participación activa en la publicación de contenido y también la red social Facebook.

✓ Servicio de post venta

El último componente comprende programas para mejorar los productos y la experiencia del público (por medio de la atención al cliente y el mantenimiento, reparación, reposición o cambio del producto).

En lo que respecta a la cervecería, no hay un producto que requiera un servicio de post venta, pero sí se atienden y se dan respuesta a los reclamos, observaciones, solicitudes que realizan los clientes ante algún inconveniente específico.

- *Actividades secundarias*

Esto incluye los sistemas de la empresa y la composición de sus equipos de administración (como planeamiento, contabilidad, finanzas y control de calidad).

✓ Infraestructura de la empresa

En este punto es importante especificar que la unidad de negocio Sauco S.A. forma parte de la empresa Grupo Meta, que engloba además otras unidades de negocio. En este sentido es una empresa joven, los dueños son hermanos con ganas de aprender con buena imagen empresarial, y fortaleza económica y financiera.

En lo que respecta a la cervecería, posee una importante infraestructura con instalaciones y equipos de primer nivel tecnológico tales como: macerador de cerveza, hervidor, enfriador, filtrador, enlatadora etc. En Jirafa y bar Casa Negra cuenta con el equipamiento de cocina 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, etc.

Posee una buena imagen empresaria, y su producto tiene gran aceptación por parte de los clientes. Posee procesos aprobados por las normas de calidad ISO 9001, con auditorías externas.

✓ Gestión de recursos humanos

No tienen definida un área de recursos humanos dentro de la estructura del negocio. En lo referente a la cervecería, José, uno de los dueños, y un empleado Ingeniero Químico son los responsables.

Mantiene tres coordinadores de producción de entre 19 y 24 años además de 3 operarios en la planta fabril.

El personal recibe constante capacitación, en cuanto a la elaboración de la cerveza, para asegurar y hacer más eficientes los procesos.

En todos los casos los dueños del grupo son los que realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Por otra parte, se realiza permanentes evaluación del personal con el fin de brindar las herramientas y capacitaciones principales para mejorar el desempeño del personal.

✓ Desarrollo tecnológico

Se lleva a cabo en la etapa de investigación y desarrollo e incluyen actividades como generar las técnicas y procesos automatizados para el producto.

En lo que respecta a la cervecería, tampoco cuenta con un importante desarrollo tecnológico, con excepción de su línea de producción que está equipada con maquinaria con tecnología de primera calidad para la elaboración de las cervezas.

En el resto de la empresa cuenta con el equipamiento estándar para el desarrollo de las tareas diarias. En la ciudad de Sacanta provincia de Córdoba, está situada la planta de elaboración de cerveza artesanal. El equipamiento que la empresa presenta en sus instalaciones para la elaboración de la cerveza es el siguiente: hervidor, fermentadores, enfriador, filtrador y una maquina enlatadora.

✓ Aprovisionamiento

Esta comprende todas las actividades que la empresa realiza para obtener las materias primas.

En lo que corresponde a la cervecería, en este caso también el contacto formal lo realiza el área de Administración. Posteriormente, ante la necesidad de adquirir insumos, son los coordinadores de producción, en función de los planes productivos los encargados de las compras. Una vez recibida la mercadería, se remite la factura al área administrativa para gestionar el pago correspondiente. No disponen de un sistema informático de compras y control de inventarios, para estimar las cantidades necesarias de materia prima para la elaboración de la cerveza.

Marco teórico

Para avanzar con el reporte de caso, es de suma importancia hacer referencia a los conceptos que serán las bases y respaldo del presente trabajo. Ya que con los mismos se podrá trazar el camino para la implementación de las diferentes teorías.

Bajo estos parámetros es vital comprender el significado de la planificación estratégica que nos llevara a la correcta implementación de una estrategia de penetración de mercado en la cervecería. Aumentando su rentabilidad y logrando sustentabilidad a futuro.

Los autores (Hill, Jones, & Schilling, 2015) aluden al significado de estrategia, como un conjunto de acciones que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. También plantean conceptos como el de desafiar compañías que hace referencia a generar un desempeño mayor al de sus rivales, al lograrlo se tiene una ventaja competitiva.

De manera similar (Thompson & Strickland, 2012) define estrategia de una empresa como las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Para (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017) la planificación estratégica es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) La efectividad de las estrategias está dada por la rentabilidad (ROIC) y el crecimiento de las utilidades esto se traduce en el valor para los accionistas. Se considera que para implementar un modelo de planeación estratégica se deben seguir cinco pasos:

1. Elegir misión de la compañía y metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para así detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para así poder aprovechar sus oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementación de las estrategias.

A partir de la correcta implementación de los mismos se puede llegar a generar una ventaja competitiva (ventaja que una compañía tiene en frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las empresas).

Según (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017) la estrategia de crecimiento define si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno u orgánico o mediante desarrollo externo, vía alianzas, fusiones, absorciones, etc.

De acuerdo con (Chiavenato, 2007) “Cada organización tiene una estructura organizacional en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. En consonancia con lo anterior (Thompson & Strickland, 2012) plantean que lo fundamental de la creación de una buena estrategia es lograr una posición de mercado suficientemente

poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de los inconvenientes no previstos, de la competencia y de las dificultades organizativas.

- *Diagnóstico y Discusión*

Recapitulando los diferentes análisis realizados se pudo identificar un marco real para poder entender la situación actual de Grupo Meta.

La empresa dentro del ambiente interno denota fortalezas como una buena imagen comercial, infraestructura, solvencia económica y financiera, experiencia en el sector cervecero y capacitación constante al personal.

Vinculado a esto, sus debilidades más notorias son la ausencia de un área de RRHH bien definida, no cuentan con un plan formal para potenciar la venta del producto lo cual sobresale aún más cuando no se encuentra en temporada alta (primavera-verano), ni cuenta con la implementación de nuevos productos.

Por otra parte, en el ambiente externo algunas amenazas, como ser, constante inflación sumado al aumento de precios, conllevan a una pérdida de poder adquisitivo de los clientes y esto se traduce en priorizar productos de primera necesidad. También, son notables los cambios en los gustos y necesidades del consumidor además de nuevos y mayores posicionamientos de otras marcas artesanales, incrementando los niveles de competencia.

Para concluir, se encuentran oportunidades dentro de la tendencia favorable reconocida en indicadores, posibles convenios con empresas, gran flujo de turistas en todas las estaciones y tendencias crecientes del consumo de cerveza artesanal en todo el país.

En un país impredecible lo que más conviene es poder responder con rapidez y eficacia a las circunstancias cambiantes y poder modificar las estrategias de la organización en consecuencia. Lograr acceder a nuevos nichos de mercado, buscando solucionar el problema de necesidades insatisfechas, puede aumentar la rentabilidad de la empresa. Implantar un plan formal de promoción y publicidad para potenciar la venta del producto y así segmentar el público objetivo.

En virtud de lo analizado, para poder aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios Sauco S.A, es necesario desarrollar productos y servicios innovadores que

presenten una diferenciación en relación a la competencia para que el consumidor elija la marca desde un primer momento y al mismo tiempo conservar a los clientes actuales. Para ello, se propone, la implementación de la herramienta, planificación estratégica, que buscare enfocar las actividades operativas que se desarrollan en la empresa en forma conjunta con la visión, misión, objetivos, y también mejorar el compromiso del equipo y cultura empresarial transmitiendo los valores de la empresa.

Plan de Implementación

En torno a lo analizado se presenta el plan de implementación, el mismo estará contemplado por un objetivo general y tres objetivos específicos. Según lo analizado, es apropiado refrescar los ideales de la organización para ofrecer objetivos en concordancia con su objetivo estratégico:

✓ **Visión**

La razón de ser de Grupo Meta es llegar a ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y en la comunidad.

✓ **Misión**

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

✓ **Valores**

Dentro de los mismos, se destacan: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Objetivos

Los objetivos a llevar a cabo están conformados por uno general y tres específicos, que mediante la correcta articulación de los mismos será posible alcanzar el incremento de rentabilidad planteado.

- *Objetivo General*

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios Sauco S.A. perteneciente al grupo empresarial Meta, en un 7,5% para el periodo comprendido entre los años 2023-2025, a través de la implementación de una planificación estratégica.

Justificación: Teniendo en cuenta que la industria cervecera Argentina se encuentra en constante crecimiento y según el progreso en las empresas cerveceras, el del último año fue del 6,5%, se considera al aumento de la rentabilidad de un 7,5%, un valor alcanzable.

- *Objetivos Específicos*

- I. Incrementar en un 30% las ventas de Cervecería Checa mediante la implementación de una app de celular, que incluirá un sistema de membrecía, para el periodo 2023-2025.

Justificación: Debido a la pandemia se incrementó notablemente el uso del internet, celulares y por ende sus aplicaciones.

La app brindará un gran número de beneficios sobre información de todo tipo de los clientes, la misma podrá ser utilizada para satisfacer con mayor certeza a los clientes. Sumado a esto el sistema de membresía generará un mayor sentido de pertenencia fidelizando aún más a los usuarios actuales y atrayendo a nuevos.

Los ingresos aumentaran a razón del 10% anual, en base a los ingresos de 2019.

- II. Aumentar la participación en el mercado, ampliando las ventas en un 15% a través de la incorporación de un nuevo servicio diferenciador para el periodo 2023-2025.

Justificación: En el mercado argentino la cerveza es la segunda bebida más consumida, con un 19% de alcance a nivel general, por lo que ofrecer un servicio diferenciador que aún no se encuentra en el mercado actual es un indicador que se podrá cumplir el aumento deseado.

Los ingresos aumentaran a razón del 5% anual, en base a los ingresos de 2019.

- III. Aumentar las ventas un 12% mediante el desarrollo de estrategias de marketing, para el periodo 2023-2025.

Justificación: Según el análisis realizado se pudo identificar que la empresa no cuenta con un plan formal para potenciar la venta del producto, por lo que se propone hacer foco en estrategias de publicidad tanto como para la cervecería Checa como para los servicios a implementar propuestos en este informe.

Los ingresos aumentaran a razón del 4% anual, en base a los ingresos de 2019.

Etapas estratégicas

- ⇒ Estrategia de desarrollo de mercado, es utilizada cuando la empresa busca expansión y se dirige a un nuevo mercado con productos existentes.
- ⇒ Estrategia de diferenciación, la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, los cuales están dispuestos a pagar más por tenerlos.
- ⇒ Estrategia de penetración de mercado, es un conjunto de estrategias comerciales que la empresa utiliza para aumentar la participación de mercado de un producto o línea de productos.

Alcance

El presente reporte de caso gira en torno a la empresa Grupo Meta, unidad de negocio Sauco S.A., Cervecería Checa. Ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, Argentina.

Se desarrollará y planteará la implementación de una planificación estratégica para abordar la problemática de incrementación en la rentabilidad, por medio de una aplicación de celular (la cual contará con un sistema de membresía, por los cuales se podrá adquirir beneficios exclusivos); la ejecución de un servicio diferenciador, “Beer-Truck”, para su uso en eventos particulares y festivales. Adicionalmente, se plantea la ejecución de estrategias de marketing, dirigidas al reconocimiento de tanto la empresa como de los nuevos servicios que se brindaran.

Se llevará a cabo en el periodo comprendido entre los años 2023-2025.

Plan de acción

Se detalla a continuación el curso de acción a seguir para el cumplimiento de los objetivos específicos.

- *Plan de acción N°1: “APP CHECA”*

La implementación de la app tendrá como objetivo la incrementación en ventas como primera medida, aunque también podrá brindar información relevante saber quién es el consumidor, cuando y cuanto consumen, en qué lugar geográfico están ubicados y sus estadísticas. Teniendo la posibilidad de una suscripción de membresía con beneficios adicionales, tanto a productos ofrecidos como descuentos dentro de otras unidades de negocio dentro de Grupo Meta. La suscripción deberá contar de tres opciones:

- Una “gratuita”, que estará presente una vez descargada la app y creado la cuenta.
- Una “intermedia”.
- Y una “premium”.

Es de suma importancia que la aplicación este bien desarrollada (que sea de fácil adaptación, intuitiva y llamativa) e implementada, ya que de la misma se podrá obtener mucha información de clientes actuales, nuevos y posibles clientes

La app en primera instancia debe descargarse y poder ver todo el contenido, pero para utilizarla se debe crear una cuenta, la misma debe estar conformada por varias “secciones” las cuales se denotarán en profundidad con el dueño de la empresa. Posibles secciones:

- Página principal: la misma debe hacer alusión a los ideales (visión, misión y valores) de la marca.
- Secundaria: Todo el contenido que se ofrece al consumidor, incluyendo promociones exclusivas por el hecho de contar con la app y haber gestionado una cuenta.
- Sección perfil: Datos personales, foto (opcional).
- Membresía: En esta sección se deben aclarar los 3 tipos de membresía, sus costos y beneficios.

App Checa

ACCION	RECURSOS		TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	FISICOS	INICIO	FIN		
Buscar Freelancer para realizar la App	Responsable area RRHH	Computadora/ Internet	ene-23	ene-23	Freelancer	\$ -
Seleccionar Freelancer	Dueño de la empresa	Computadora/ Internet	feb-23	feb-23	Freelancer (Totalidad del proyecto)	\$ 123.000,00
Definir amplitud, segmentos y fachada de la App	Area Marketing/ Dueño de la empresa y Freelancer	Computadora/ Celular/ Internet	feb-23	feb-23		\$ -
Definir membresías y promociones	Responsable area de compras/ Dueño de la empresa	Computadora	feb-23	feb-23		\$ -
Pre-lanzamiento (Prueba)	Responsable area de marketing/ Proveedor seleccionado	Celular	mar-23	mar-23	Freelancer seleccionado	\$ -
Implementación de la App	Freelancer seleccionado		may-23	mar-23	Freelancer seleccionado	\$ -
Contratación servicio de logística	Dueño de la empresa/ Responsable area RRHH	Computadora/ Celular	may-23	dic-23	Servicio Logística	\$ -
Mantenimiento de la App	Freelancer seleccionado		nov-23	dic-25	Freelancer	\$ 278.295,70
Total						\$ 401.295,70

Fuente: Elaboración propia

Indicadores:

-Tasa de conversión: $TC = \text{Número de ventas} / \text{Número de leads} \times 100$

-Facturación: $(\text{Facturación año actual} - \text{facturación año pasado}) / (\text{Facturación año pasado}) * 100 = \text{facturación anual}$

-. Número de usuarios activos en un periodo de tiempo en la app.

- *Plan de acción N°2: “Beer-Truck”*

El Beer-Truck pretende crear un vínculo especial con clientes actuales y futuros, ofreciendo un servicio innovador y diferenciador, mediante una “degustación premium de cerveza” para eventos privados.

El servicio contará con traslado, atención al público, degustación de cervezas tiradas Checa, con opción de latas. También se incluirán stickers, remeras, vasos y botellones (solo para la venta).

Como parte del uso, se realizará un análisis de los festivales y conciertos relevantes con respecto al consumo de cerveza para posteriormente realizar reservas correspondientes, y poder participar de los mismos generando mayor conocimiento y relevancia a la marca.

Beer Truck

ACCION	RECURSOS		TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	FISICOS	INICIO	FIN		
Compra Beer-Truck	Dueño de la empresa	Computadora/ Celular/ Internet	ene-23	ene-23		\$ 2.679.350,00
Alquiler de estacionamiento	Responsable de compras	Playa de estacionamiento	feb-23	dic-25	Estacionamiento	\$ 441.600,00
Servicio de transporte	Responsable area de compras	Computadora/ Internet	feb-23	dic-25	Servicio de transporte	\$ 353.280,00
Registración del BeerTruck como unidad de negocio	Dueño de la empresa	Computadora/ Internet	feb-23	feb-23		\$ -
Busqueda de personal	Responsable area de RRHH	Computadora (Computrabajo)	feb-23	feb-23		\$ -
Designación de personal (1)	Dueño de la empresa	Computadora, App zoom	feb-23	feb-23	Bartender	\$ 279.797,76
Análisis de festivales idoneos para participación	Responsable area de marketing	Computadora/ Internet	ene-23	mar-25		\$ -
Reservas de lugar en festivales	Responsable area de compras	Computadora/Internet/ Celular	ene-23	jul-25		\$ -
Total						\$ 3.754.027,76

Fuente: Elaboración propia

Indicadores:

-Participación del Beer Truck en las ventas totales de la empresa: Ventas del BT
/ Total Ventas de la Empresa x 100

-Incremento de las ventas: (Ventas Periodo – Ventas Periodo Anterior) / Ventas
Periodo Anterior x 100

- *Plan de acción N°3: “Estrategias de Marketing”*

Para poder tener una llegada adecuada al público deseado para los planes de acción uno y dos, se pretende realizar acciones de marketing correspondientes.

- Se definirán canales de comunicación con la ayuda del responsable de marketing.
- Mediante la contratación de un diseñador gráfico se generará publicidad para ser emitida por medio de Google Ads, Instagram y Tik-Tok. También elaborará los diseños correspondientes para remeras, stickers, vasos y botellones los cuales se adquirirán y se comercializarán tanto por el Beer-Truck como por medio de la App.
- Por último, se realizarán reportes mensuales para control de efectividad y posibles generadores de cambios que nos lleven a modificar o replantear alguna acción dentro de la totalidad del proyecto.

Estrategias de Marketing

ACCION	RECURSOS		TIEMPO		SERVICIO TERCERIZADO	PRESUPUESTO
	HUMANOS	FISICOS	INICIO	FIN		
Definir los canales de comunicación	Responsable area marketing	Computadora/ Internet	ene-23	ene-23		\$ -
Publicitar por Google ads, Instagram y TikTok	Responsable area comercial	Celular/Internet	feb-23	dic-23	Agente de Marketing digital	\$ 2.060.800,00
Diseñar Merchandising (Remeras, Stickers y vasos)	Responsable area marketing	Computadora/ Internet	ene-23	ene-23	Diseñador grafico	\$ 149.420,80
Compra de (Remeras, vasos, botellones y stickers)	Responsable area de compras	Computadora/ Internet	ene-23	dic-26	Grafica	\$ 1.246.508,00
Realizar reportes	Dueño de la empresa	Computadora	ene-23	dic-26		\$ -
Total						\$ 3.456.728,80

Fuente: Elaboración propia

Indicadores:

-Crecimiento en la participación: $\text{Ventas de la empresa del periodo} / \text{Ventas del mercado del periodo anterior} \times 100$

- Tasa costo por cliente potencial (CPL): $\text{Costos de publicidad} / \text{Clientes potenciales}$

- Tasa de clics (CTR): $(\text{Número de clics}) / (\text{Número de impresiones})$

Análisis Financiero

- *Presupuesto*

A partir de los planes de acción, se elaboró el siguiente presupuesto, que contempla la totalidad de gastos en relación a los mismos:

	2023	2024	2025
Plan de Acción N°1: APP Checa	\$ 144.115,00	\$ 126.690,00	\$ 130.490,00
Plan de acción 2: Beer-Truck	\$ 2.912.975,60	\$ 350.438,40	\$ 490.613,76
Plan de Acción N°3: Estrategias de	\$ 868.400,80	\$ 1.078.470,00	\$ 1.509.858,00
Total presupuesto por año	\$ 3.925.491,40	\$ 1.555.598,40	\$ 2.130.961,76
Total presupuesto			\$ 7.612.051,56

- *Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno*

Valor Actual Neto (VAN) es una fórmula que indica el valor de un negocio a realizar, y si es conveniente realizarlo o no.

Se utilizó un flujo de caja y la Tasa Badlar, que es, la tasa que pagan los bancos a los ahorristas que realizan plazos fijos, los mismos se encuentran en el apartado de anexos.

En este caso el VAN es de \$ 1.596.165,63 lo que nos muestra que, al ser un número mayor a cero, el proyecto está en condiciones de ser aceptado y que se generará una ganancia o beneficio adicional.

Tasa Interna de Retorno (TIR) transforma la rentabilidad de la empresa en un porcentaje, el cual es comparable a las tasas de rentabilidad de una inversión de bajo riesgo.

La TIR tiene un valor de 69% (mayor a cero) lo que nos indica que el proyecto es viable, ya que su rentabilidad es mayor que la rentabilidad mínima requerida o coste de oportunidad. Esto se traduce en que realizar la inversión de este proyecto, brindará mayores ganancias, que invirtiendo la plata en un plazo fijo.

- *Retorno de Inversión*

Retorno de Inversión (ROI) es el valor que mide el rendimiento económico al realizar una inversión. Está contemplado por la siguiente formula, que determina la ganancia de la empresa por la inversión realizada:

$$\text{ROI} = ((\text{BENEFICIOS} - \text{COSTOS}) / \text{COSTOS}) * 100$$

$$\text{ROI} = ((\$ 43.074.209,96 - \$ 7.612.051,56) / \$ 7.612.051,56) * 100$$

$$\text{ROI} = 466\%$$

El resultado que arroja el ratio es de 466%. Por ello se puede decir que el proyecto es rentable, ya que, por cada peso invertido este retoma cuatro pesos con sesenta y seis centavos a los inversores.

- *Rentabilidad*

En la siguiente imagen se calculó la rentabilidad de los años 2019 y 2025, con su respectiva diferencia, denotando la obtención de lo planteado en el objetivo general de la propuesta: “Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios Sauco S.A. perteneciente al grupo empresarial Meta, en un 7,5% para el periodo comprendido entre los años 2023-2025, a través de la implementación de una planificación estratégica.”

Rentabilidad 2025	8,22%
Rentabilidad 2019	0,68%
Diferencia	7,54%

Conclusiones y recomendaciones

Al vivir en un país con tanta inestabilidad económica como el nuestro, es imprescindible la aplicación de una herramienta como la planificación estratégica para poder no solo salir a flote como empresa, sino, poder alcanzar un estado de ventaja competitiva sobre el resto de la industria.

En torno al trabajo realizado, se pudo definir que la empresa incrementa su rentabilidad en un 7,5% para el periodo comprendido entre 2023-2025, por medio de la correcta implementación de una planificación estratégica, la cual se desglosa en tres planes de acción, fijados por medio de análisis realizados a lo largo del trabajo (Análisis del Micro y Macro entorno, Análisis Interno, Análisis de Mercado y Análisis Financiero) como así también el contenido desarrollado en el marco teórico.

Otro análisis que ayudo a determinar el curso de acción a tomar fue la Matriz BCG, en la que se determinó que esta empresa se encuentra en la fase de Crecimiento, ya que, por ser un mercado relativamente nuevo, la industria en la que trabajan tiene una alta tasa de crecimiento y la empresa una importante participación de mercado. Por eso es importante realizar inversiones y tratar de alcanzar un estadio de madurez.

Como primera instancia se identificó el gran crecimiento del uso de internet, celulares y por lo tanto aplicaciones en el comportamiento de las personas. Esto fue uno de los causantes desatados por la pandemia por COVID-19.

A través de esta información se definió la creación e implementación de una aplicación de celular para Cervecería Checa, que permitirá incrementar los ingresos en un 30%. Y permitiendo, saber quién es el consumidor, cuando y cuanto consumen, en qué lugar geográfico están ubicados y sus estadísticas generales. Brindando a los clientes y a cualquier persona la posibilidad de tener un mayor conocimiento, analizar precios de los productos y servicios que ofrece la empresa, tener la posibilidad de comunicación con algún representante de ventas, elegir el producto y comprarlo o adquirir una membresía paga, la cual otorgara beneficios exclusivos.

En segundo lugar, dentro del análisis de mercado se pudo observar la tendencia creciente de los consumidores por productos más sofisticados. Por lo que se propone que a partir de las variedades de cerveza que cuenta la empresa, por medio de un servicio diferenciador e innovador, el “Beer-Truck” generar un incremento de en los ingresos de un 15% en el periodo 2023-2025.

El servicio podrá ser contratado para eventos privados, incluyendo una degustación de las cervezas ofrecidas por Checa, tanto tiradas como enlatadas. Del mismo, se podrá comprar artículos de promoción que representan la marca (vasos, remeras, stickers y botellones los cuales tendrán descuento por contratar el servicio, pero no estarán incluidos en el paquete de promoción).

La compra del Beer-Truck no tiene como único fin la contratación de dicho servicio mencionado, sino que se podrá utilizar para generar participación en eventos de relevancia en el rubro, generando mayor contacto con clientes y posibles usuarios.

Como tercera y última medida se tomó en consideración que la empresa no cuenta con un área de marketing bien definida, por lo que se apuntó a generar estrategias de marketing que no solo englobaran publicidad para los planes de acción ya mencionados, sino que también para Cervecería Checa en medida general. Esta medida ocasionará un aumento del 12% en las ventas en el periodo 2023-2025.

Luego de la mención y justificaciones de planes de acción, se realizaron una serie de análisis económicos (VAN, TIR y ROI), los cuales arrojaron resultados financieros positivos y favorables, llegando a una mejor rentabilidad por la implementación del proyecto que destinando el valor económico a otras inversiones.

Para concluir, la implementación de una planificación estratégica permanece en proveer las directivas necesarias para alinear las acciones funcionales de la empresa y poder lograr los objetivos establecidos.

Como recomendación con respecto a la aplicación de celular se aconseja acompañar la misma de constantes encuestas para conformar una red de datos de clientes y posibles usuarios. La cual mediante la contratación de una empresa de Big Data ayude a entender mejor a su público, llegando a una mejor segmentación y por ende mayor fidelidad, llegada a clientes y nuevas posibilidades de expansión, lo cual es de interés para la empresa ya que se centra en su visión que es llegar a ser una empresa de máximo crecimiento.

Sobre la implementación del Beer-Truck con sus servicios de degustación de cerveza premium, se puede incorporar opciones gastronómicas mejorando así la experiencia al contratar este servicio.

Como última instancia se sugiere abordar las estrategias de marketing mencionadas y profundizar sobre las mismas llevando a cabo planes de marketing que lleguen a generar mayor impacto y por ende crecimiento.

Bibliografía

- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El plan Estratégico en la practica*. Madrid: Esic.
- Arias, G. (3 de 4 de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/04/03/una-guerra-en-la-que-todos-pierden/>
- Aromi, D. (22 de 04 de 2022). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/opinion/la-incertidumbre-economica-en-argentina-por-j-daniel-aromi.phtml>
- BAE Negocios. (18 de 8 de 2020). *BAE Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Las-cerveceras-comienzan-a-adaptarse-a-las-nuevas-reglas-que-imponen-los-consumidores-20200818-0067.html>
- Barrios, J. B. (21 de 10 de 2021). *JBB*. Obtenido de www.jbbabogados.com.ar
- Bregant Fernando Maximiliano, G. F. (8 de Agosto de 2019). Obtenido de www.ri.unsam.edu.ar
- CEPAL. (s.f.). Obtenido de www.cepal.org
- Chisleanschi, R. (Enero de 2022). *Mongabay*. Obtenido de www.es.mongabay.com
- Cronista.com. (16 de 04 de 2022). *Cronista.comn*. Obtenido de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/>
- DatosMacro.com. (15 de 03 de 2022). *DatosMacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%2016%2C1%25>.
- EFE Servicios. (12 de Agosto de 2020). Obtenido de www.efe.com
- El Dia. (20 de ABRIL de 2022). *El Dia*. Obtenido de WWW.ELDIA.COM
- Gasalla, J. (11 de 04 de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/11/la-economia-argentina-arrastra-18-meses-con-inflacion-en-dolares/>

- GlassDoor*. (s.f.). Obtenido de
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/dise%C3%B1ador-gr%C3%A1fico-sueldo-SRCH_KO0,17.htm
- Herrera, C. (8 de ENERO de 2022). *La Nación*. Obtenido de
 WWW.LANACION.COM.AR
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- La Política Online. (Enero de 2022). *La política on line*. Obtenido de
www.politicaonline.com
- Lanzafame, S. (05 de 04 de 2022). *El Cronista*. Obtenido de
<https://www.cronista.com/pyme/innovacion/pymes-los-pagos-digitales-no-paran-de-crecer/>
- Lopez Calvo, L. (28 de 03 de 2022). *El Cronista*. Obtenido de
<https://www.cronista.com/economia-politica/la-pobreza-cayo-a-fines-de-2021-pero-volvera-a-superar-el-40-pct-por-la-inflacion/>
- MDZ. (3 de ABRIL de 2021). *MDZ*. Obtenido de WWW.MDZOL.COM
- Mercado Libre*. (s.f.). Obtenido de mercadolibre.com
- Porter, M. E. (s.f.). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* /
https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw&t=70s. (T. Stewart, Entrevistador) Mendoza. Obtenido de www.bdigital.uncu.edu.ar
- Pulso Cervecerero. (03 de 09 de 2021). *Pulso Cervecerero*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de <https://pulsocervecerero.com/chopp-cassaro-el-efecto-pandemia-en-las-cervecerias-artesanales/>
- REM, B. R. (MAYO de 2022). *BCRA*. Obtenido de
<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220531%20Resultados%20web.pdf>
- Rosario Comadrán. (2019). *Plan de Negocios : Pyme de Cerveza Artesanal*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo , Facultad de Ciencias Económicas.
- Santander Trade*. (Marzo de 2022). Obtenido de www.santandertrade.com
- Santander Trade*. (03 de 2022). *Santander Trade*. Obtenido de
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y->

economia#:~:text=En%202021%2C%20la%20tasa%20de,alcanzar%20el%209%2C%25.

Scuro, N. (2017). *Universidad de San Andrés*. Obtenido de www.repositorio.udesa.edu.ar

Talent. (s.f.). *Talent, 2022*. Obtenido de <https://ar.talent.com/salary?job=marketing+digital>

The Food Tech. (12 de 2021). *The Food Tech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/historico/argentina-es-un-pais-cervecer/>

Thompson, A., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: MC Graw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

Trade y Retail. (8 de Agosto de 2021). *Trade y Retail*. Obtenido de https://tradeyretail.com/industria/el-consumidor-busca-calidad-e-innovacion_2010

W., I. (s.f.). *CPI Inflation Calculator*. Obtenido de https://www.officialdata.org/2009-dollars-in-2025?amount=10.52&future_pct=0.03

Anexos

Consideraciones:

- Los precios tomados en moneda dólar están a valor de dólar blue \$205
- Se tuvo en cuenta un estimativo de inflación de EE. UU (W., s.f.) (3% para los años 2023,2024 y 2025) ya que los precios del presupuesto aproximado del freelancer fueron acordados en dólares.

Anexo presupuesto - App

En la siguiente imagen, se puede ver el presupuesto de la totalidad del plan aplicando su correspondiente inflación:

Presupuesto plan de acción N°1

Plan de Acción N°1: APP Checa	2023	2024	2025	Total
Costo Freelancer	\$ 123.000,00	\$ -	\$ -	
Mantenimiento	\$ 21.115,00	\$ 126.690,00	\$ 130.490,70	
Total por año	\$ 144.115,00	\$ 126.690,00	\$ 130.490,70	\$ 401.295,70

Fuente: Elaboración propia

App Incluye:

- Acceso a 6 páginas desde home.
- Hosting (contratar servidor para subir a la red).
- Responsive design (diseño adaptable para tablets, laptops, y modo aplicación en teléfono).
- Posicionamiento SEO (Google).
- Adaptación a idiomas: inglés y español.
- Sistema de reservas.
- Base de datos para adaptación de membresía.
- MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIONES INCLUIDAS POR 6 MESES, después de este plazo: 50usd mensual.

App Checa	Total: Usd\$600 - \$123.000
Mantenimiento (30 meses)	Total: Usd\$1500 - \$307.500

Presupuesto costo logístico

El costo logístico oscila entre 2% y 8% del precio final de venta en Argentina.

<https://www.aprocam.org.ar> > servicios > noticia

Anexo - Presupuesto Beer-Truck

Dentro del presupuesto indicado a continuación se puede apreciar los precios de la totalidad del plan de acción N°2, con sus respectivos aumentos por inflación:

Plan de acción 2: Beer-Truck	2023	2024	2025	
Compra Beer-Truck	\$ 2.679.350,00	\$ -	\$ -	Total
Bartender	\$ 60.825,60	\$ 91.238,40	\$ 127.733,76	
Servicio de Transporte	\$ 76.800,00	\$ 115.200,00	\$ 161.280,00	
Alquiler de estacionamiento	\$ 96.000,00	\$ 144.000,00	\$ 201.600,00	
Total por año	\$ 2.912.975,60	\$ 350.438,40	\$ 490.613,76	\$ 3.754.027,76

Fuente: Elaboración propia



Fuente: (Mercado Libre, s.f.)

El precio en la imagen incluye envío y remodelaciones específicas según lo deseado a implementar (estantería, iluminación, patentes, equipo de refrigeración y eléctrico). (\$2.679.350).

Presupuesto estacionamiento

Estacionamiento	
Mensual	\$ 5.000
Anual	\$ 60.000

Anexo- Estimativo servicio de transporte

Servicio de transporte (incluye limpieza)	X 1 traslado completo
Precio estimado	\$ 5.000,00
Mes (x4)	\$ 20.000,00
Año	\$ 240.000,00

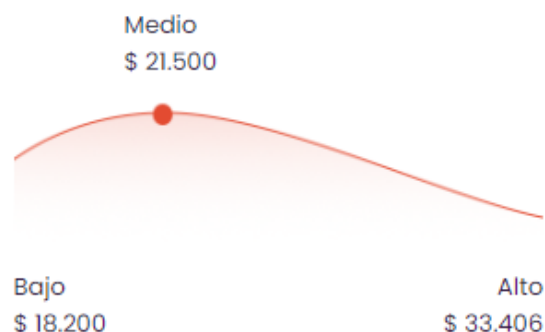
Presupuesto Bartender/ Atención al público para eventos del Beer-Truck

¿Cuánto gana un Bartender en Argentina?

\$ 21.500 / Mes

Basado en 11 salarios

El salario **bartender** promedio en **Argentina** es de **\$ 258.000** al año o **\$ 132** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 218.400** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 400.875** al año.



Fuente: (Talent, s.f.)

Como se puede ver el sueldo promedio es de \$132 la hora. Y se estima un aproximado de 4 eventos por mes de duración media de 6 horas. Para un total de 35 meses se estiman 840 horas de uso del Beer-Truck durante eventos.

Sueldo aproximado bartender x año	288 horas de trabajo
Total	\$38.016

Anexo – Presupuesto Estrategias de Marketing

Presupuesto diseñador grafico

Sueldos para Diseñador Gráfico en Freelancer - 21 sueldos informados	\$ 93.388/mes
--	---------------

Fuente: (GlassDoor, s.f.)

Presupuesto artículos merchandising

Kit Black	
Impresión personalizada	
SKU #: KITBLACK	
CANT	Precio
	Unidad
50	2.709,80 ARS
100	2.514,24 ARS
250	2.486,31 ARS
500	2.430,44 ARS

Se estima un total de 50 unidades o kits por semestre. El kit mencionado incluye un total de 1000 stickers, 50 vasos, 10 botellones y 10 remeras. La totalidad a comprar será de 100 unidades anuales (la compra será realizada en 50 kits al inicio de cada semestre, comenzando en enero 2023 y finalizando en julio 2025), por un valor total de \$270.900.

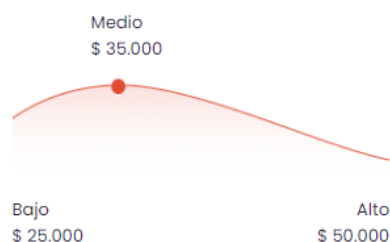
Presupuesto agente de marketing digital

¿Cuánto gana un Marketing digital en Argentina?

\$ 35.000 / Mes

Basado en 69 salarios

El salario **marketing digital** promedio en **Argentina** es de **\$ 420.000** al año o **\$ 215** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$ 300.000** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$ 600.000** al año.



Fuente: (Talent, s.f.)

Se requerirán sus servicios 15 meses a lo largo del proyecto (ene-sep- oct- nov- dic, 2023, 2024, 2025). Los meses seleccionados cuentan con la mayor repercusión en ventas de cerveza en argentina (primavera-verano).

Anexo - Premisas análisis financiero

- Los coeficientes de “ingresos y egresos” se ajustan por medio de las predicciones realizadas por (REM, 2022). Se estima una inflación aproximada de 60%, 50% y 40% para los años 2023, 2024 y 2025, en su respectivo orden.
- Se consideran los años 2020 y 2021 como escenarios utópicos causados por la pandemia COVID 19 y todas sus recesiones, por lo que se trabaja con los estados financieros del año 2019.

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		<u>2020</u>	<u>2019</u>
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		11.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
	De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
	De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
	Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
	Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>389.237,29</u>
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida		<u>(7.772.599,90)</u>	<u>374.689,99</u>

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



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



María Paula Fernández
Presidente

Cash Flow Projectado Cerveceria Checa

	2019	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por ventas y servicios	\$ 30.802.495,68	\$ 49.283.993,09	\$ 73.925.989,63	\$ 103.496.385,48
Resultado venta bienes de uso	\$ 195.323,17	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados Financieros y por tenencia incluye RECPAM	\$ 6.149.832,17	\$ 9.839.731,47	\$ 14.759.597,21	\$ 20.663.436,09
Plan Acción 1		\$ 4.928.399,31	\$ 7.392.598,96	\$ 10.349.638,55
Plan Acción 2		\$ 2.464.199,65	\$ 3.696.299,48	\$ 5.174.819,27
Plan Acción 3		\$ 1.971.359,72	\$ 2.957.039,59	\$ 4.139.855,42
Total de Ingresos	\$ 37.147.651,02	\$ 68.487.683,25	\$ 102.731.524,87	\$ 143.824.134,82
EGRESOS				
Costo de Ventas	\$ 18.914.484,82	\$ 30.263.175,71	\$ 45.394.763,57	\$ 63.552.669,00
Gasto de Comercialización	\$ 14.396.023,33	\$ 23.033.637,33	\$ 34.550.455,99	\$ 48.370.638,39
Gastos de Administración	\$ 3.447.905,58	\$ 5.516.648,93	\$ 8.274.973,39	\$ 11.584.962,75
Plan Acción 1		\$ 144.115,00	\$ 126.690,00	\$ 130.490,00
Plan Acción 2		\$ 2.912.975,60	\$ 350.438,40	\$ 490.613,76
Plan Acción 3		\$ 868.400,80	\$ 1.078.470,00	\$ 1.509.858,00
Total de Egresos	\$ 36.758.413,73	\$ 62.738.953,37	\$ 89.775.791,35	\$ 125.639.231,89
Utilidad Bruta	\$ 389.237,29	\$ 5.748.729,88	\$ 12.955.733,52	\$ 18.184.902,93
Impuesto a las Ganancias	\$ 136.233,05	\$ 2.012.055,46	\$ 4.534.506,73	\$ 6.364.716,02
Utilidad Neta con Planes de Acción	\$ 253.004,24	\$ 3.736.674,42	\$ 8.421.226,79	\$ 11.820.186,90

Fuente: Elaboración propia

Se utilizo:

Impuesto a las Ganancias	35%
Tasa Badlar	48,26%

Fuente: REM, BCRA.

Flujo:

Inversión a realizar	-\$ 7.612.051,56
Flujo del Periodo 1	\$ 3.736.674,42
Flujo del Periodo 2	\$ 8.421.226,79
Flujo del Periodo 3	\$ 11.820.186,90

Fuente: Elaboración Propia