



Trabajo Final de Graduación

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

REPORTE DE CASO

Planificación Estratégica para Cervecería Checa, perteneciente a la
empresa Sauco S.A

Alumno: Enzo Norberto Feller.

Legajo: VADM022214.

DNI: 38476993

Tutor: Navas Claudia

Resumen

El trabajo de investigación desarrollado a partir del reporte de caso se propuso como objetivo principal incrementar la rentabilidad de la cervecería Checa, perteneciente a la Empresa Sauco, durante el periodo 2023-2025. Para lograr dicho objetivo se propone aumentar las ventas de la empresa para diciembre del año 2025 respecto de enero del 2023 a partir del diseño de canales de comunicación y distribución digitales; desarrollar alianzas estratégicas con bares, restaurantes y comercios de ventas minoristas de ciudades turísticas del interior de Córdoba para aumentar la cartera de clientes y fidelizar la cartera de clientes a partir del desarrollo del marketing de influencer en la red social Instagram.

El reporte de caso implicó un recorrido analítico de la industria cervecera el comportamiento del consumidor pos pandemia y el entorno de competidores.

En consecuencia, se puede afirmar que tanto la hipótesis principal como las dependientes pueden aceptarse. Se ha demostrado que la omnicanalidad, el desarrollo de alianzas estratégicas con comercios minoristas y del rubro gastronómico y el marketing de influencer digitales constituye una ventaja competitiva y estratégica para el futuro del negocio. A su vez, se puede observar que el proyecto es rentable a corto y mediano plazo. El mismo presenta un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de descuento y un Retorno de la inversión favorable-

Palabras clave: planificación estratégica, marketing omnicanal, marketing de influencer, sustentabilidad, industria cervecera.

Abstract

The main objective of the research work developed from the case report was to increase the profitability of the Checa brewery, belonging to the Sauco Company, during the 2023-2025 period. To achieve this objective, it is proposed to increase the company's sales by December 2025 compared to January 2023 based on the design of digital communication and distribution channels; develop strategic alliances with bars,

restaurants and retail stores in tourist cities in the interior of Córdoba to increase the customer base and build customer loyalty through the development of influencer marketing on the Instagram social network.

The case report involved an analytical tour of the beer industry, post-pandemic consumer behavior and the environment of competitors.

Consequently, it can be stated that both the main and dependent hypotheses can be accepted. It has been shown that omnichannel, the development of strategic alliances with retail and gastronomic businesses, and digital influencer marketing constitute a competitive and strategic advantage for the future of the business. In turn, it can be seen that the project is profitable in the short and medium term. It has a positive NPV, an IRR higher than the discount rate and a favorable return on investment.

Keywords: strategic planning, omnichannel marketing, influencer marketing, sustainability, beer industry.

Índice

Introducción	5
Marco de Referencia Institucional	5
Descripción de la problemática	5
Antecedentes	6
Relevancia del caso	7
Análisis Situacional	7
Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
Amenaza de entrada de productos sustitutivos	12
El poder de negociación de los proveedores	12
El poder de negociación de los consumidores	12
Intensidad de la competencia	13
Cadena de valor.....	13

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	15
Marco teórico.....	15
Planificación.....	15
Decisiones sobre el canal de distribución	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	19
Propuesta.....	19
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	21
Alcance de la propuesta	22
Planes de acción	22
Táctica 1. Activación omnicanal.....	22
Táctica 2. Gestión de alianzas comerciales.....	25
Táctica 3. Marketing de influencer	26
Diagrama de Gantt.....	28
Presupuesto de inversión del proyecto.....	29
Análisis financiero.	30
Conclusiones	33
Bibliografía	37

Índice de tablas

<i>Tabla 1. plan de acción numero 1</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2. Plan de acción número 2</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3. Plan de acción número 3</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4.. Diagrama de Gantt</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5. Presupuesto de inversión del proyecto</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 6. Análisis indicadores financieros</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 7. Flujo de fondos</i>	<i>33</i>

Introducción

Marco de Referencia Institucional

Actualmente en el mundo de los negocios la planificación estratégica constituye una herramienta indispensable para el sustento, crecimiento y protección de una compañía en un entorno comercial oscilante. Es un proceso mediante el cual, la alta dirección define y ordena sus objetivos, exhibiendo cuáles serán las acciones a seguir en el mediano y largo plazo, conformando así una guía para todo capital humano que se desempeña en la organización. Mediante este mecanismo, se busca generar acciones que intensifiquen la competitividad de la empresa frente al mercado local e internacional, con el fin de lograr posicionamiento y crecimiento comercial, salvaguardando y optimizando sus recursos.

El caso en estudio del presente trabajo involucra a Checa, fábrica de cerveza artesanal ubicada en Sacanta, Córdoba, de la empresa Sauco S.A, que pertenece a su vez al Grupo Meta. La cervecería Checa es una organización dedicada a la producción de cervezas artesanales con un volumen de producción mensual de aproximadamente 360.000 litros. En la actualidad posee un portafolio con gran variedad de productos, teniendo la distribución exclusiva de algunas marcas y sucursales en las localidades de Córdoba capital.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de cervezas artesanales a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. El mercado objetivo de la cerveza artesanal suele ser gente que busca algo diferente de las cervezas de grandes marcas producidas en masa que dominan el mercado. Por lo general, buscan una cerveza que tenga más sabor y personalidad. Y están dispuestos a pagar un poco más si es necesario.

Descripción de la problemática

Entre los principales cambios que afectan al sector de alimentos y bebidas en Argentina, se puede enumerar la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas de gestión por parte de las organizaciones, la maximización de la concentración de capital,

la oferta global en sustitución de la local, los cambios en los hábitos de consumo y las variaciones en las relaciones laborales y el aumento de la penetración de las redes mundiales de venta al por menor en el país. Esto tiene un fuerte impacto en las empresas nacionales causándoles mayores dificultades para permanecer y expandirse en el mercado.

A medida que las empresas aumentan en ingresos o volumen, las operaciones existentes a menudo deben modificarse. Esto es particularmente cierto para las cervecerías artesanales, que por definición se limitan a sectores más pequeños de consumidores. Al mismo tiempo, los consumidores esperan una innovación continua de las cervezas artesanales y los cerveceros deben trabajar para mantener la lealtad de sus consumidores con productos nuevos e interesantes.

Por ello, para aumentar la rentabilidad de la empresa se propone la penetración de nuevos mercados a partir de la estrategia de Canales de Distribución, la cual es una de las estrategias de penetración de mercado más constructivas. Esta estrategia generalmente implica la apertura de nuevos canales de distribución.

Antecedentes

El estudio realizado por plantea que Bameule, Grandinetti, Lopez Camelo y Marani (2017) plantean que el crecimiento del consumo de cerveza artesanal es un fenómeno que se ha extendido por todo el mundo. Por ello, el lema “bebe menos, bebe mejor” ya ha encontrado un terreno fértil para su expansión en diferentes países, incluidos los tradicionalmente asociados a la cultura del vino. Es el caso de Argentina, país que ha experimentado un incremento en el número de cervecerías y, por supuesto, en la oferta y consumo de cerveza artesana.

De acuerdo a la investigación realizada por Libkind, Bruzone y Stanciu (2018) existe una tendencia de crecimiento del segmento comercial y el segmento de producción propia en la industria de la cervecería artesanal en Argentina. Por otra parte, según los autores el mercado argentino de la cerveza artesanal es un mercado joven, con un promedio de 3 a 5 años de antigüedad en el sector. Si bien existe una larga tradición cervecera en el ámbito nacional la bebida artesanal está ganando terreno en todo el país. Este crecimiento se debe a varios factores, como el crecimiento del turismo extranjero y el turismo gastronómico.

Relevancia del caso

La esencia de este estudio es la consideración de que la administración del futuro tiende a ser cada vez más profesional, sin espacio para la informalidad. Además, una buena gestión incluye la capacidad de la organización para comprender, dirigir y controlar sus procesos, su estructura organizacional y sus estrategias, factores determinantes para la supervivencia y el éxito de todas las empresas, especialmente las pequeñas.

En cuanto al abordaje del caso a partir de la planificación estrategia, dicho aspecto resulta de especial relevancia ya que las decisiones de los consumidores se han vuelto más rápidas con la ayuda de la tecnología y esto hace que las empresas necesitan innovar para ganar rentabilidad. La dinámica del mercado actual apunta a consumidores cada vez más informados y críticos, con la cual, la planificación se vuelve fundamental para lograr posicionamiento en el mercado.

En lo que respecta al aporte disciplinario, se pretende constituir un modelo sólido de aplicación profesional para aquellos estudiantes y/o profesionales de las Ciencias de Administración y Económicas que buscan mejorar y fortalecer la competitividad y rentabilidad de las empresas a partir del diseño estratégico de acciones y la planificación racional.

Análisis Situacional

El análisis de contexto, involucra la dilucidación de los factores que afectarán los el comportamiento de la organización y el cumplimiento de su misión. Para formalizar un correcto análisis de mercado es necesario en primer lugar, enfocarse en el estudio del entorno de la empresa y considerar que existen dos posibles clasificaciones: el entorno general y el específico. El nivel macro ambiental se correspondería con el primero de ambos términos, y hace alusión al conjunto de factores que inciden en la organización de manera externa, y que, por tanto, ésta no es capaz de controlar directamente, ya que le vienen impuestas por las circunstancias. A pesar de ello, debe tenerlos muy presente debido a que pueden influir o afectar sus resultados.

PESTEL

Para analizar este primer tipo de entorno de una manera más exhaustiva, se procederá a utilizar la herramienta mencionada y a categorizar las influencias del

entorno en factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos: La Argentina tiene una extensa historia de inestabilidad política y económica y en consecuencia durante los últimos años solo se ha generado recesiones económicas. La crisis económica desatada a principios fines de la pandemia, la poca claridad a la hora de tomar decisión, así como el marcado deterioro de los indicadores socioeconómicos han contribuido a degradar la popularidad del gobierno de Alberto Fernández y Cristina Kirchner. En medio de esta crisis e inestabilidad se le sumo el vacío de poder que tiene el presidente Alberto Fernández ya que el verdadero capital político y de poder lo tiene su vicepresidenta Cristina Kirchner que en varias oportunidades lo ha desafiado al no estar de acuerdo con distintas decisiones tomadas por el presidente. Esta inestabilidad política afecta directamente a la situación económica del país donde las empresas se limitan a invertir al no tener claridad o certeza de cuál es la idea política y económica de un gobierno a esta altura mediocre.

Factores económicos: Con una inflación del 7,4% solo en julio, Argentina tuvo la inflación mensual más alta de los últimos 20 años y la inflación anual más alta de los últimos 30 años. El país enfrenta un aumento en las tarifas de los servicios públicos y una probable devaluación de la moneda que podría elevar la inflación a un nivel superior al 100%. El actual ritmo de aumento de precios en Argentina ya es el más alto de todo el continente americano, superando, en julio, incluso a Venezuela. Dicho factor representa la principal amenaza para el caso en estudio.

Factores sociales: Una encuesta realizada por el Instituto Gino Germani muestra que el 45% de la población argentina tiene el hábito de consumir bebidas alcohólicas , con el 17,2% de ellos reportando un aumento en el consumo durante la pandemia de Covid-19 , asociado a la ansiedad. grave por el aislamiento social. La 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%) (CONICET, 2020). Según la encuesta, una de cada tres personas en el país consume alcohol al menos una vez por semana. El consumo abusivo de bebidas alcohólicas fue relatado por el 18,8% de los brasileños entrevistados en la encuesta. Los datos fueron recolectados a partir de la respuesta de 1.900 personas, repartidas en las cinco regiones del país.

Por otra parte, estudios recientes realizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) ubica a Argentina en el tercer lugar de la Región, en cuanto a consumo de alcohol, con 9,1 litros de alcohol puro per cápita/año colocándose por debajo de Canadá y los Estados Unidos. A nivel global, la Argentina supera a otros países europeos conocidos por ser tradicionalmente consumidores de alcohol, como Suecia, Holanda y Noruega.

Factores tecnológicos: En las últimas dos décadas, las compras en línea han crecido a un ritmo acelerado y un impacto significativo en la industria minorista. Los minoristas se vieron obligados a redefinir la forma en que operan gestionando varios canales para llegar a sus consumidores. Los consumidores de hoy dependen en gran medida de los medios digitales y se volvieron más minuciosos que antes, lo que hace que su proceso de compra sea más complejo y desafiante de realizar e inferir para los minoristas. Existe un desafío para los minoristas y las empresas, dado que ha aumentado el número de canales de compra.

El avance tecnológico trajo consigo nuevos dispositivos y plataformas a través de los cuales los consumidores interactúan con los productos y organizaciones, este fenómeno de migración tecnológica presentó un crecimiento significativo desde el comienzo del Aislamiento Social Obligatorio debido a la pandemia del COVID-19, dado que los usuarios que antes sólo recurrían a canales físicos, se vieron obligados a utilizar canales virtuales, repercutiendo significativamente en el crecimiento del comercio electrónico.

Como consecuencia de esta migración a lo digital hace que las empresas de todos los sectores, incluyendo la industria de bebidas, deban aceptar el desafío de acompañar durante el proceso decisorio de compra al consumidor a través de una efectiva integración de los distintos canales de interacción. Tomando como referencia el estudio realizado por La consultora RGX, Red Global de Exportación casi la mitad de las PyMes regionales consultadas están utilizando Internet como una herramienta de apoyo para sus procesos de transporte. Coincidentemente, un 45% de ellas aseveró que la emplea para canalizar pagos a sus proveedores. En el caso de la Argentina estas proporciones resultaron del 40% y del 24%, respectivamente. Respecto a la facturación de las pymes mediante comercio electrónico, de acuerdo a los informes realizados por CAECE (2019) se estima que el volumen de venta durante el primer semestre del año 2019 es de 152.619 mil millones de pesos.

La facturación del primer semestre de 2019 es un 56% mayor a la facturación del mismo periodo del año anterior. Con relación al año 2020, según datos relevados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2021), el 90% de las empresas considera que el nivel de actividad del e-commerce 2020 fue mejor que el año anterior; creció la facturación a través de los Marketplace y el Mobile no sólo se consolidó en la búsqueda sino también en la compra.

Factores ecológicos: la directora ejecutiva del programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Inger Andersen expresa que la pandemia del coronavirus COVID-19, ha de verse como una oportunidad para construir una "economía diferente, una en la que las finanzas y las acciones impulsen empleos sostenibles, el crecimiento verde y una forma distinta de vida (Organización de las Naciones Unidas, 2020). Se hace visible en el contexto ecológico mundial, que la paralización de las industrias, sociedades y economía ha sido un cambio altamente positivo para el medio ambiente el cual se encontraba devastado por las contaminaciones de diversas índoles y que se reflejaba en los cambios climáticos bruscos que se producían en diferentes puntos del planeta. Así, la sustentabilidad en las cervecerías significa, además de equilibrio y preocupación por el medio ambiente, reducción de costos y consecuente competitividad en el mercado, agregando mayor valor al producto.

Factores legales: Existen pocas normas y regulaciones específicas relacionadas con la elaboración y comercialización en el mercado de cerveza artesanal. Recientemente el Código Alimentario Argentino sancionó una norma específica para cervezas elaboradas artesanalmente. Además, establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para la venta, así como los requisitos de higiene de los elementos en contacto con la cerveza. Asimismo, en la legislación nacional el etiquetado de los alimentos está regulado por el Capítulo V, secciones 220-246 del Código de Alimentos. El Anexo II de este Capítulo incorpora la normativa del Mercosur (26/03 y 46/03) al reglamento nacional de alimentos, que debe aplicarse a todos los envases de alimentos, independientemente del país de origen (Código Alimentario Argentino, 2010).

La Resolución antes mencionada también establece cómo se debe entregar la información obligatoria, especificando que todo empaque debe contener la lista de ingredientes (etiquetado nutricional), con cada ingrediente listado individualmente,

contenido neto, datos de origen, identificación del lote, fecha de vencimiento e instrucciones. para el uso y preparación del producto cuando sea necesario.

Análisis de las cinco Fuerzas de PORTER

Para analizar de manera más precisa este entorno más colindante, vamos a proceder a efectuar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991). Este modelo ayuda a identificar el grado de atracción que posee una industria o sector, para una empresa que planifica participar en él, medido en términos de las fuerzas competitivas. Las cinco fuerzas que a continuación vamos a desglosar y explicar con más detalle serán:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las dificultades para el ingreso al mercado se consideran alta, teniendo en cuenta los siguientes desafíos que toda organización deberá enfrentar:

- Una primera barrera de entrada alta es multiplicidad de ofertas en el mercado. El relevamiento de datos primarios secundarios realizados a través del Ministerio de Economía y Producción, existen en el país 16 cervecerías y malterías, 15 centros de distribución y 250 distribuidores, la agroindustria cervecera argentina emplea más de 130 mil personas de forma directa e indirecta, que cada día elaboran en nuestro país cervezas nacionales e internacionales bajo licencia. Por otra parte, la experiencia de las empresas ya consolidadas en el sector, gozan de cierto posicionamiento con respecto a los clientes.
- La diferenciación del servicio: esta barrera de entrada se considera alta, debido a la multiplicidad de ofertas de cervezas artesanales, siendo muy difícil lograr esto cuando la oferta principal de productos es similar en todo el mercado. De lo anterior se desprende que la diferenciación se logra a través de los atributos novedosos de los productos o materiales usados para la producción de envases, el prestigio y calidad de la materia prima y la trayectoria de la empresa en el sector.
- Se considera una barrera de entrada media al conjunto de normativas jurídicas-legales que le exigen en cuanto al alta de una planta productora de cerveza artesanal y a las condiciones que debe cumplir, en cuanto a tamaño sistemas de calidad y procesos productivos.

- Curva de aprendizaje: Esta barrera se considera alta ya que el modelo de negocio implica la acumulación de experiencias en el mercado, ya que la experiencia de los procesos productivos, la necesidades de los mercados, logística y distribución de productos hace que una empresa sea más eficiente en la producción de unidades adicionales, lo que a su vez produce costos unitarios más bajos, por lo que requiere de la acumulación de experiencias que resultará una barrera alta de entrada para entrar a competir en el mercado.
- Por otra parte, la inversión inicial para el arranque del plan de negocios será una barrera de entrada alta, ya que se destinará una inversión inicial considerable para el arranque del negocio, el cual implicará la locación de una planta de producción, compra de maquinarias y equipos de producción, plataformas virtuales y profesionales capacitados.

Amenaza de entrada de productos sustitutivos

Nivel de amenaza: Alta. Puesto que nuestra empresa se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas, hay que destacar los productos sustitutos que ofrece la competencia representa la mayor amenaza para la organización, es decir, debido a la experiencia y trayectoria en el mercado. Los productos sustitutos en la industria involucran la producción de cervezas tradicionales de renombre mundial, vinos, y otras bebidas alcohólicas tradicionales en el país como el fernet, Gancia, vodka, entre otros. El sector se caracteriza por que existen multitud de empresas que se dedican a ello, de ahí que la diferenciación sea vital para poder obtener cierta ventaja con respecto a los competidores.

El poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación alto debido ya que las materias primas son imprescindibles todos los días para que la fábrica cumpla con los planes de producción, por lo que el poder negociador de los proveedores es alto.

El poder de negociación de los consumidores

Poder de negociación: Alto. Con relación a los consumidores finales, la cantidad de empresas productoras de cervezas artesanales que encontramos actualmente en Argentina podría tener su traducción en la influencia que ejercen los clientes sobre las mismas, es decir, el bajo costo que les supondría cambiarse a otras marcas de la

competencia cuando así lo crean conveniente, cuando exista otra que les interese más o, simplemente, se ajuste más a sus necesidades.

Por otra parte, la disponibilidad de información y su posterior acceso, hace que los potenciales clientes tengan mayor capacidad de elección, por lo que nuestro negocio deberá considerar estrategias de comunicación oportunas para captar la atención del potencial consumidor.

Intensidad de la competencia

Intensidad de la competencia: Alta. Esta última fuerza hace referencia a la competencia existente entre aquellas organizaciones que ofrecen productos similares y que se dirigen al mismo conjunto de clientes. En primer lugar, el sector posee unas barreras de entrada que se considera medias altas, ya que el capital para el ingreso al mercado, la curva de aprendizaje la fabricación de productos de calidad, capacidad de diferenciación y reconocimiento de la marca, no estará facilitando el acceso al mismo a un gran número de empresas.

Cadena de valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades que constituyen el proceso de elaboración y entrega de un producto o servicio, este concepto fue introducido por Michael Porter.

La organización establece a la planificación, programación y control de los procesos como la plataforma operativa fundamental en el esquema de manufacturación de los productos ofrecidos. A continuación, se presenta el cuadro integrador de las actividades primarias y de apoyo de los procesos que forman parte de la cadena de valor del presente plan de negocios:

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa: planta de producción en Sacanta – departamento San Justo. El macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.
- Gestión de recursos Humanos: Fundadores y directivos del grupo. Los coordinadores de producción son 3 jóvenes de entre 19 y 24 años.

- Desarrollo Tecnológico: Software para la planificación, programación y control de la producción. maquinaria de producción y elaboración de cerveza, se utiliza app “MR Comandas” para la elaboración de stock de insumos, administración de compras y ventas.
- Aprovisionamiento/ Adquisiciones: las tareas administrativas de carga de ordenes de compras de insumos y materiales, remitos y ventas de
- productos, es realizada por personal administrativo mediante sistema MR Comanda.

Actividades primarias.

- Logística interna: Planificación de actividades institucionales. Planificación de compra de materia prima, Control de calidad de los productos mediante ISO 9001 y almacenamiento de los productos con Control de inventario.
- Operaciones: Producción anual de 360000 litros de cervezas de hasta 7 líneas diferentes.
- Logística externa: Sistema de fidelización de clientes además de Sistemas de evaluación de calidad. Y Control del proceso de atención al cliente.
- Marketing: Venta directa en comercializa en bares y restaurantes, Publicidad en página web -Marketing en redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube)
- Servicios:
 1. Atención personalizada a consumidores finales.
 2. Seguimiento de los reclamos y sugerencias de los clientes.
 3. Posibilidad de consultar los menús del día y realizar reservas para envío por delivery, la rapidez de atención del restaurant.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Matriz de Ansoff



La industria del sector de cervezas artesanales se encuentra en el cuadrante de penetración del mercado ya que las empresas tienen como objetivo aumentar su cuota de mercado a través de un mayor consumo de los productos existentes en los mercados actuales por medio de actividades exhaustivas de promoción y aumentos de canales de distribución. Dado las desventajas que se presentan dentro del panorama político-económico, en términos de inestabilidad e incertidumbre, la estrategia de penetración mercados es la que más se ajusta a la realidad de la empresa en estudio, por lo tanto, es la más aconsejable.

Marco teórico

Planificación

A fin de contextualizar este estudio, se examinarán brevemente los conceptos de planificación y sus tipos: estratégico, táctico y operacional. Según Porter (2008) planificar es elaborar un esquema para actuar, es crear un camino para lograr algo al lo cual se aspira, de esta manera, se opone a la improvisación, que es actuar al azar. Por lo tanto, la planificación significa técnicamente la formulación de objetivos y acciones opcionales, así como la alternativa de la mejor opción. Se considera asimismo que la planificación es un ejercicio mental, un proceso lógico y analítico, propio del ser humano, y presenta como idea principal, determinar las acciones que pueden conducir al logro de los objetivos futuros. Ander-Egg, (1991) va más allá y caracteriza la planificación como una forma de enfoque de gestión que se desarrolla según un proceso

interconectado y flexible que integra la organización en su conjunto y dirige las acciones futuras.

Pupo (2004) considera que el nivel estratégico es el nivel institucional, que tiene un contenido genérico y sintético, con una extensión de tiempo a largo plazo, y abarca la empresa en su conjunto. El nivel táctico tiene características más detalladas, apuntando al mediano plazo y acercándose a cada unidad de la empresa o a cada conjunto de recursos por separado. El nivel operacional presenta un contenido detallado y analítico, considerando acciones y estrategias a corto plazo, estando micro orientado y cubriendo cada tarea u operación por separado.

La planificación desde la perspectiva de Zapata y Pérez Brito (2013) es una operación formalizada y podría denominarse "programación estratégica" porque hace hincapié en la acción destinada a que una estrategia genere resultados. El autor establece lo que significa la estrategia de pensar, de manera intensa, en qué se basa la ventaja competitiva de la organización analizada. La visión de futuro que es intrínseca a la definición de una estrategia va más allá de los datos cuantitativos, ya que se estima que proporciona un proceso conjunto en la creación de ideas. A su vez, el autor hace hincapié en que las estrategias empresariales son formuladas por el más alto nivel de gestión y planificadas para lograr sus objetivos generales.

Decisiones sobre el canal de distribución

El desarrollo de la estructura y los procesos funcionales de un nuevo canal exige un conjunto complejo de decisiones estratégicas que determinarán la forma en que se organiza un canal, cómo se realizarán los flujos y cómo se satisfarán las demandas del consumidor final. Es una decisión estratégica en el micro universo de cada firma, en constante búsqueda de una mayor ganancias y costos más bajos (Kotler & Armstrong, 2018). Al mismo tiempo, es importante a nivel macro cuando se involucran fuerzas ambientales inductivas y restrictivas responsables de los cambios organizacionales.

De acuerdo a Santesmases Mestre (2012) las decisiones sobre la selección de los canales de comercialización adecuados se encuentran entre las más importantes que debe tomar una empresa. Las decisiones relacionadas con la fuerza de ventas de las empresas y la publicidad dependen de la persuasión, capacitación y motivación que necesitan los revendedores. La estructura de los canales de marketing se desarrolla para servir a los consumidores y debe comenzar con el conocimiento de sus hábitos de

compra más que con el deseo del fabricante de desarrollar una estructura de canal específica (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) En general, estas decisiones involucran elementos como la gestión del stock de productos que se ofrecerán, el grado de descentralización del mercado, el tiempo de espera de los productos, la variedad de productos y el soporte del servicio.

Los objetivos del canal deben definirse en términos del nivel de servicio deseado por los consumidores objetivo (Santesmases Mestre, 2012). En general, la firma identifica varios segmentos que desean diferentes niveles de servicios del canal, y a partir de ahí decide qué servicios satisfarán esas necesidades y cuáles son los mejores canales para ser utilizados en cada caso.

Por lo tanto, el propósito de la distribución es hacer que el producto alcance el ciclo de venta, que va desde la salida del vendedor hasta el acercamiento inicial al cliente y la eventual posventa, de manera rápida, segura, puntual y rentable para la empresa vendedora y de manera accesible, confiable, puntual y segura para el cliente. El proceso de distribución tiene como objetivo fundamental maximizar tres utilidades (Canabal & Matteucci, 2018).

- Utilidad del tiempo: Para el fabricante, el tiempo es muy importante, ya que cuantas más veces rota sus inventarios, mejores son sus resultados financieros.
- Utilidad del lugar: el producto o servicio debe ser accesible, disponible y fácilmente adquirido por el cliente en el momento en que decida comprarlo. Para que esto suceda, es fundamental que la empresa haya mapeado previamente su distribución y haya decidido los niveles deseables de penetración y ocupación del mercado;
- Utilidad de posesión: esta utilidad será bien aprovechada si la empresa logra que el producto sea lo más accesible posible, es decir, si le pone precio de manera que la mayor cantidad posible de la gente puede comprarlo.

En términos más generales, Kotler y Armstrong (2018) afirman que un canal de marketing supera varias brechas en el tiempo, la propiedad y el lugar que separan los bienes y servicios de aquellos que desean utilizarlos.

Diagnóstico y discusión

El problema que se aborda en el presente reporte de caso es la pérdida de competitividad de la empresa en el contexto actual en el cual las principales amenazas representan los factores macro ambientales vinculados a la economía del país, pérdida de poder adquisitivo de los salarios, altos niveles de inflación interanual proyectados. Con relación a los factores micro ambientales directos, se observa un aumento en las ofertas de cervezas artesanales en el país, por lo que la competitividad de la empresa dependerá del diseño de estrategias que considere el nicho de mercado al que apunta, las políticas de precio, ofertas de productos y canales de distribución adecuados. Por otra parte, en este momento, la empresa puede estar expuesta a una serie de riesgos estratégicos y operativos, como demoras o interrupciones en el suministro de materias primas, cambios en las demandas de los clientes, mayores costos, debilidades logísticas que conducen a demoras en las entregas, entre otros.

De este modo, para aumentar la competitividad resultará necesario diseñar estrategias de comunicación, tendientes a fortalecer la relación los clientes. Y esto está relacionado con una buena presencia en las redes sociales, para estar cerca de sus consumidores en tiempos de gran oferta de cervezas artesanales a nivel nacional. A partir de los cambios en el patrón de consumo, todos están en Internet buscando productos y servicios todo el tiempo. En efecto, todas las actividades de la organización, incluida las estrategias de comercialización, deben realizarse naturalmente teniendo en cuenta dos objetivos fundamentales: la creación de valor para el consumidor y la obtención de una ventaja competitiva. Para lograr sus objetivos, la empresa necesita un enfoque y un posicionamiento bien definido

Las principales estrategias para desarrollar por parte de la unidad de negocios son las denominadas intensivas, las cuales tienen que ver con el desarrollo de la mercadotecnia, el aumento de la capacidad instalada de la fábrica para maximizar la cantidad de productos, una fuerte apuesta al marketing publicitario y la imagen de marca centrada en la innovación de sus productos.

Asimismo, analizar la estructura del sector puede mostrar oportunidades en términos de clientes, proveedores, productos sustitutos, posibles entrantes y rivales, que puedan ser el input de estrategias que permitan un mejor desempeño de la empresa. De esta manera, la comprensión de la estructura del sector debe orientar a los ejecutivos

hacia tres tipos de estrategias genéricas del negocio: el liderazgo en costos, la diferenciación a partir del diseño de productos novedosos y la estrategia de enfoque. La primera, busca vender los productos a precios unitarios muy bajos a través de bajos costos de producción. Así, la empresa persigue captar una mayor participación en el mercado aumentando sus ventas. Es posible aplicar el liderazgo en costos en aquellos mercados masivos, conformado por consumidores sensibles al precio y con un interés especial en el precio del producto y no en las diferencias que puedan existir entre marcas, con productos que presentan bajas posibilidades de diferenciación.

En tanto la estrategia de diferenciación consiste en ofrecer al mercado un producto/servicio único y original, que logre diferenciarse de lo producido por la competencia y que sea difícilmente imitable por ella. Se centra en la exclusividad que percibe el cliente y en su preferencia, independientemente del precio del producto, ya que en general se trata de consumidores poco reactivos al precio de venta. Por último, la empresa que opta por la estrategia de enfoque se especializa en satisfacer las necesidades o preferencias de un segmento específico del mercado. Por esto, suele darse en mercados amplios compuestos por consumidores con preferencias distintas y empresas competidoras que tienen como segmento objetivo otros nichos de mercado.

Plan de implementación

Propuesta

A raíz del resultado del diagnóstico formulado más arriba se recomienda la implementación de un plan de marketing el cual servirá como guía para llevar a cabo las acciones correspondientes para alcanzar la misión y visión organizacional. Con ello se espera que la empresa apunte a lograr un crecimiento en la cuota de su mercado a través de estrategias con distintos niveles de alcance.

En el primer caso se aprovechará además la tendencia incremental del aumento en el consumo de cerveza artesanal, con el fin de ampliar los mercados de comercialización. En el segundo se aprovechará el hecho que la empresa está ubicada en una zona turística, y que se han levantado las restricciones al turismo, lo que permitirá ampliar el volumen de clientes y de ingresos

Objetivo general

- Incrementar a un 30% la rentabilidad de la empresa Sauco S.A, a partir de la implementación de un plan de marketing de su cerveza artesanal Checa para el periodo 2023-2025.

La importancia de cumplir con el objetivo planteado se basa en la realidad vivida por la empresa, tras un largo periodo de turbulencias provocadas por la pandemia. De este modo, puede ser un buen momento para revisar estrategias considerando la post pandemia. A partir del análisis de los estados financieros de la empresa se observa que desde el año 2018 (ajustado por RECPAM) al año 2019, las ventas de la empresa crecieron en un 20%. Sin embargo, el año 2020, las ventas sufrieron una caída muy importante. Por otra parte, las proyecciones económicas para Argentina son favorables, de acuerdo a los estudios realizados por World Economic Outlook (WEO). Se estima un crecimiento para el año 2022 del 4% y 2% para el año 2023.

Es importante tener una visión de corto, mediano y largo plazo en la gestión de marketing, evaluando lo que ha tenido resultados en el último período y creando nuevas formas de presentar propuestas de valor a clientes y consumidores.

Un enfoque estratégico del marketing es imperativo, especialmente en estos tiempos caracterizados por una economía que no favorece el consumo masivo. Un buen plan necesita analizar el escenario del mercado, el entorno competitivo, las tendencias que influyen en el comportamiento del consumidor, para que la definición de estrategias, tácticas y acciones se realice de manera consistente y alineada con los objetivos de la marca y la corporación.

El escenario de cambio constante del mercado, a nivel micro y macro económico, y las acciones de los competidores, exige que el marketing sea ágil, en un sistema integrado que atienda rápidamente las demandas del mercado. Pero se necesita una vista de sistemas para que los cambios rápidos siempre se realicen en la dirección correcta.

Objetivos específicos

1. Aumentar en un 40% las ventas de la empresa para diciembre del año 2025 respecto de enero del 2023 a partir del diseño de canales de comunicación y distribución digitales.

Dicho objetivo se plantea debido al aumento en el consumo online, según datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2021) en donde el 90% de las empresas considera que el nivel de actividad del e-commerce 2020 fue mejor que el año anterior; creció la facturación a través de los *Marketplace* y el *Mobile* no sólo se consolidó en la búsqueda sino también en la compra.

2. Generar alianzas estratégicas con bares, restaurantes y comercios de ventas minoristas de ciudades turísticas del interior de Córdoba para aumentar en un 50% la cartera de clientes, para el año 2025.

Las alianzas estratégicas con comercios de alimentos minoristas, bares y restaurantes permitirá a la empresa Checa expandir y diversificar su oferta sin necesidad de realizar una inversión significativa en nuevas instalaciones de fabricación y canales de distribución. Por otra parte, La marca puede reaccionar rápidamente a las tendencias del mercado de esta manera, irrumpiendo en mercados secundarios, creando soluciones a corto plazo y utilizándolas como banco de pruebas antes posibles adquisiciones o inversiones permanentes en el largo plazo. Finalmente, a medida que se vuelve cada vez más difícil para los productores ingresar al importantísimo espacio minorista sin una masa crítica, las asociaciones pueden ofrecer la escala para mejorar sus posibilidades en la lucha por ese importantísimo espacio en los estantes minoristas, sin mencionar otros canales de distribución establecidos. para ayudar al crecimiento.

3. Fidelizar en un 80% la cartera de clientes para el año 2025, a partir del desarrollo del marketing de influencer en la red social Instagram.

Según las palabras de Català (2019) los beneficios del marketing de influencer posibilitan poder estar siempre presente en la mente de los seguidores, las ventajas son aumentar el valor de la marca, generar confianza, trabajar con afinidad y hacer que el retorno de la inversión sea más beneficioso. Por otra parte, alrededor del 70% de los hashtags más populares en Instagram son de marca, lo que demuestra que los usuarios están interesados en interactuar con el contenido de marca. Eso hace que Instagram sea

el campo de juego perfecto para el marketing de influencers, especialmente si su público objetivo son millennials o generación “z” cuando está sucediendo algún evento relacionado con el lanzamiento de algún producto, evento o promoción, el trabajo de comunicación en redes sociales es muy beneficioso.

Alcance de la propuesta

1. Alcance temporal: esta propuesta tiene como periodo de desarrollo el inicio del año 2023 hasta diciembre del año 2025
2. Alcance geográfico: la propuesta de intervención tiene como zona geográfica a todo el territorio provincial de Córdoba, con especial énfasis en centros turísticos.

Planes de acción

A continuación, se presentarán las tácticas y acciones para la concreción de los objetivos específicos planteados

Táctica 1. Activación omnicanal

Como parte final de nuestro plan de marketing digital pensamos sumar la omnicanalidad, conectar todos nuestros canales, sitio web, Redes, WhatsApp, Tienda nube, que permitirá vincular nuestro stock físico con los puntos de venta on-line y nos permitirá un mayor contacto con nuestro público, con el objetivo de responder rápidamente cualquier consulta o duda sobre nuestros productos. La gestión de canales se refiere al proceso mediante el cual la empresa analizará, organizará y controlará sus canales. Esta gestión de canales generará la integración total de todos los canales de comunicación de la empresa. cuenta con una avanzada integración de los canales y, por tanto, el consumidor reconocerá la marca en cada uno de ellos. Además, el historial del cliente integra las compras realizadas por el cliente en los más diversos canales de la marca. Esto permitirá una mejor personalización y una mejor experiencia de compra.

Los objetivos de marketing planteados requieren la incorporación de un integrante capacitado a tal efecto que logre gestionar, proponer y administrar las necesidades de comunicación que la empresa requiere afrontar para alcanzar una cuota

de mercado más amplio. Si bien la organización cuenta con una trayectoria y según se pudo observar en el apartado del análisis, los canales de comunicación no se encontraron explotados por un profesional en la materia.

Este programa requiere contratar un Analista de marketing con conocimientos de Marketing Digital además de conocimientos básicos de diseño de páginas web y disponga para insertarse en un trabajo a tiempo completo, los costos se detalla en la parte de Anexos.

Tabla 1. Plan de acción numero 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de un especialista en marketing y diseñador de páginas web	02-23	04-23	Gerente comercial	Administración comercial	Computadoras, celular internet	No	-	-
Evaluación de alternativas	05-23	06-23	Gerente comercial	Administración	Notebook, celulares	No	-	-

Selección e inducción del responsable de marketing para llevar adelante la estrategia corporativa	07-23	08-23	Gerente comercial directorio	Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet Escritorio Sillón	No	Escritorio: \$ 24.900 Computadora: \$ 95.000 Impresora: \$ 47.900 Teléfono: \$ 60.900 Silla escritorio: \$47.500	-
Diseño y puesta en marcha e inicio de la gestión digital y de redes	09-23	12-25	Responsable de Marketing	-	Computadoras, teléfonos, internet	no	\$15.117.360	Sueldo mensual primer año: 216.000 Publicidad redes sociales mensual primer año: \$50.000
Monitoreo y control de gestión	09-23	12-25	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-

Fuente: Elaboración propia (2023)

Control: entrevista trimestral con el responsable de marketing seleccionado a fin de analizar las métricas y de evaluar el cumplimiento de las operaciones, y el nivel de satisfacción en el puesto.

Táctica 2. Gestión de alianzas comerciales

La gestión de alianzas comerciales implica la tarea de mapeo y búsqueda de socios para la introducción de los productos de la cervecería Checa en el mercado minorista, como así también en los bares y restaurantes de Nueva Córdoba, Villa Carlos Paz, Mina Clavero y Sierra grande. La búsqueda de expansión de la empresa y la penetración de mercado en nuevas zonas geográficas requiere el acceso a nuevos modos de comercialización. Como primera medida y considerando el balance 2019 y comportamiento de la empresa, el presupuesto interno para la salida al mercado se estipula en \$ 50.000 mensuales en el primer año esto incluye sorteos, presencias en distintos eventos y merchandising. El volumen de ventas proyectadas para los nuevos mercados se proyecta en 18.000 latas de cerveza que serán destinados al mercado minorista, para su comercialización, esta cantidad de producción no lleva al corto plazo a demandar una inversión para el aumento de producción ya que la capacidad productiva de la misma es suficiente momentáneamente. Para abastecer la demanda de los socios comerciales se alquilará un almacén lo más cercano a la fábrica para tener disponibilidad de productos y así satisfacer eficientemente la demanda.

Por supuesto, para dar el paso que involucra el desarrollo del mercado, la imagen de marca deberá ser un éxito en su nicho de pertenencia, obteniendo valoraciones altamente positivas por parte de los clientes y usuarios. Por otra parte, se entiende que el desarrollo del mercado será oportuno para iniciar las acciones de marketing y ventas en regiones con pocas ofertas o poco saturadas del servicio.

Asimismo, analizar la estructura del sector puede mostrar oportunidades en términos de clientes, proveedores, productos sustitutos, posibles entrantes y rivales, que puedan ser el input de estrategias que permitan un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 2. Plan de acción número 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Mapeo de comercios, restaurantes y bares en la ciudad de Córdoba	01/23	02/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-

Contacto con empresas de nueva Córdoba para presentar la propuesta de negocio	03/23	04/23	Área Comercial	Gerente Comercial	Celular Vehículo de la empresa	No	Combustible \$15.000 Viáticos: \$30.000	-
Contacto con bares, tiendas y restaurantes de Mina Clavero, Carlos paz y Sierra Grande para cerrar acuerdos	04/23	06/23	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, servicio de café vehículo de la empresa	No	Viáticos 60.000 Hoteles 60.000 Combustible 45.000	
Determinar el presupuesto Necesario para implementar las acciones necesarias.	06/23	07/23	Área Administración	Gerente de Administración	Internet, notebook	No	-	-
Implementación de presupuestos de las acciones correspondientes a posicionar la marca.	07/23	12/25	Área Comercial	Responsable de Marketing.	Internet, notebook, teléfono.	No	\$ 44.000 mensuales el primer año,	Publicidad: \$10.000 Folletería y sorteos: \$10.000 Merchandising: \$22.000
Alquiler de depósito cercano a fabrica.	08/23	12/2025	Directorio	Gerentes.	Notebook, impresora, hojas, lapicera	No	\$268.000 mensual el primer año	Alquiler deposito cercano: \$268.000 mensuales
Control periódico de los resultados	08/23	12/2025	Área Comercial	Gerente Comercial	Notebook, impresora, hojas, lapicera	No	\$ 0,00	-

Fuente: Elaboración propia (2023)

Táctica 3. Marketing de influencer

El marketing de influencer se basa, en particular, en la confianza de los consumidores adquirida por los líderes de opinión. Muchos de los influencer también son Blogger, es decir, personas que comparten sus experiencias, historias o intereses

con el público en general de Internet. Tienen su propio círculo de intereses, incluso no han sido originalmente los influencer y simplemente se han convertido en ellos. Cada uno de ellos puede influir en otro grupo de personas, y cada uno de ellos también puede promover un producto diferente. Para llevar esta propuesta se tomará a 10 influencers de la región que tengan en promedio una cantidad de seguidores entre 20 mil y 100 mil a los cuales se les pagará publicidad la cual va a tener un monto fijo por mes que será administrado por el Encargado de Marketing. La esencia del marketing de influencer es la promoción adecuada del producto y el posicionamiento de la imagen de marca en el público. Un factor esencial de esta forma de marketing es que el influencer debe identificarse con el producto, por lo que no recomendará un producto sin experiencia con él.

El trabajo de los influencer en las plataformas de redes sociales tiene como característica básica el uso de instrumentos como páginas web y aplicaciones intensamente colaborativas y dinámicas, cuyo objetivo es propiciar una relación entre usuario-usuario y usuario y marcas que dan como resultado co-creaciones, asociaciones, comunicación abierta, discusión, interacción e intercambio de información, a través de procesos fotográficos, audiovisuales y de texto que transmiten experiencias, mensajes y opiniones de las personas que están conectadas a esta plataforma, cambiando la forma en que ven el mundo y las percepciones. de tiempo y espacio y de relaciones

Tabla 3. *Plan de acción número 3*

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda de influencer en la ciudad de Córdoba	7-23	08-23	Responsable de marketing	Administración, Producción, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Evaluación de alternativas	09-23	10-23	Responsable de marketing	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-

Selección e inducción de 10 micro influencer	10-23	11-23	Responsable de marketing	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	-	-
Lanzamiento de la campaña	11-23	12-25	Directorio Gerente comercial Responsable de marketing	Administración, Producción, Comercial, Directorio	Computadoras, teléfonos, internet	No	\$ 3.828.000 En total.	Ingresos de influencer del primer año: \$37.500 para influencer mensuales.
Monitoreo y control de gestión	12-23	12-25	Directorio	Administración, Directorio	Computadoras, teléfonos, impresoras, internet	No	-	-

Diagrama de Gantt

Se presente a continuación el Diagrama de Gantt para estimar el tiempo de ejecución de cada una de las actividades.

Tabla 4.. Diagrama de Gantt

TAREA	INICI	FIN	2023												2024												2025											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Activación omnicanal	01-01-23	31-7-25	█																																			
Búsqueda de un especialista en marketing y diseñador de páginas web	01-2-23	31-04-23	█																																			
Evaluación de alternativas	01-05-23	30-06-22	█																																			
Selección e inducción del responsable de marketing para llevar adelante la estrategia corporativa	01-07-23	01-18-23	█																																			
Diseño y Puesta en marcha e inicio de la gestión digital y de redes	01-9-23	31-12-25	█																																			
Monitoreo y control de gestión	01-9-23	31-12-25	█																																			
Gestión de alianzas comerciales	01-01-23	31-12-25	█																																			
Mapeo de comercios, restaurantes y bares en la ciudad de Córdoba	01-01-23	29-02-23	█																																			

Tabla 5. Presupuesto de inversión del proyecto

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PROYECTO					
PLAN	DESCRIPCIÓN	2023	2024	2025	TOTAL
PLAN DE ACCIÓN N°1	Evaluación de alternativas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Selección e inducción del responsable de Marketing	\$ 276.200,00	\$ -	\$ -	\$ 276.200,00
	Diseño y puesta en marcha-Sueldo Especialista	\$ 756.000,00	\$ 4.683.744,00	\$ 7.025.616,00	\$ 12.465.360,00
	Diseño y puesta en marcha-Gasto en publicidad redes sociales	\$ 150.000,00	\$ 1.000.800,00	\$ 1.501.200,00	\$ 2.652.000,00
	SUBTOTAL	\$ 1.182.200,00	\$ 5.684.544,00	\$ 8.526.816,00	\$ 15.393.560,00
PLAN DE ACCIÓN N°2	Contacto con empresas cercanas	\$ 45.000,00			\$ 45.000,00
	Contacto con bares y tiendas de distintas ciudades turística (Mina Clavero-V. Carlos Paz)	\$ 165.000,00			\$ 165.000,00
	Implementación de acciones de posicionamiento	\$ 264.000,00	\$ 880.704,00	\$ 1.321.056,00	\$ 2.465.760,00
	Alquiler deposito cercano	\$ 1.340.000,00	\$ 5.364.288,00	\$ 8.046.432,00	\$ 14.750.720,00
	SUBTOTAL	\$ 1.814.000,00	\$ 6.244.992,00	\$ 9.367.488,00	\$ 17.426.480,00
PLAN DE ACCIÓN N°3	Busqueda de influencer en la ciudad de Córdoba	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Evaluación de alternativas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Selección de 8 micro-influencers	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Lanzamiento de campaña-Honorarios influencer	\$ 75.000,00	\$ 1.501.200,00	\$ 2.251.800,00	\$ 3.828.000,00
	SUBTOTAL	\$ 75.000,00	\$ 1.501.200,00	\$ 2.251.800,00	\$ 3.828.000,00
TOTAL		\$ 3.071.200,00	\$ 13.430.736,00	\$ 20.146.104,00	\$ 36.648.040,00

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para este presupuesto se tomó distintos gastos que se encuentran detallados en el anexo además de que se tuvo en cuenta el índice de inflación para los siguientes años que publica el BCRA el detalle se observa en el ANEXO N°2.

Análisis financiero.

Análisis indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 5 (Moneda: pesos argentinos)

Tabla 6. Análisis indicadores financieros

Inversión a realizar	-36.648.040
Flujo del período 1	37.323.155
Flujo del período 2	53.517.555
Flujo del período 3	85.354.301
VAN	10.331.865
TIR	118%
ROI	
Beneficios	421.313.339
Costos	36.648.040
ROI	1050%

Fuente: Elaboración propia (2023)

- VAN: El indicador da una señal positiva lo que lleva a concluir que el proyecto recupera la inversión inicial y obtiene rendimiento mínimo esperado y además se obtiene rendimientos de excedente. Este indicador relación la inversión inicial del proyecto, los flujos de cada periodo y la tasa K que en este caso se toma la tasa de interés que paga un plazo fijo (Detalle en Anexos).
- TIR: Este indicador cuando nos da con signo positivo y además la tasa de referencia K significa que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento esperado y además genera excedentes. El retorno por cada peso invertido en el proyecto presentado es del 118%.
- ROI: El índice de retorno de la inversión en este caso es del 1050% y se obtiene de relacionar los beneficios obtenidos y la inversión que se llevo a cabo sin tener en cuenta los índices inflacionarios.

Analizando los distintos indicadores financieros se recomienda poner en marcha el proyecto propuesto ya que la inversión genera beneficios económicos.

Flujo de fondos proyectado.

Para el siguiente flujo se tuvo en cuenta las siguientes premisas.

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos por año se indica en tabla 2 y estos son netos de inflación.	
2. Al aumentar los ingresos los costos de mercadería vendida aumentaran un 75% del aumento de ventas. Tabla 3	
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administrativos aumentaran un 30% del aumento de las ventas. Tabla 3	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
Premisas de Planes de Acción	
1. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"	
2. Los gastos financieros no se los modifica y son actualizados por el indice de inflación. Tabla 1	
Objetivo general: Lograr una rentabilidad del 31% a Dic 2025	
Plan de acción 1: Activación omnicanal	
Plan de acción 2: Gestión de alianzas comerciales	
Plan de acción 3 :Marketing de influencer	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 7. Flujo de fondos

Flujo de Caja - EMPRESA: SAUCO S.A			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 25.005.565	\$ 41.759.294	\$ 62.638.940
Plan de acción 1: Activación omnicanal	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003
Plan de acción 2: Gestión de alianzas comerciales	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003
Plan de acción 3 :Marketing de influencer	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003
TOTAL DE INGRESOS	\$ 103.270.483	\$ 172.461.707	\$ 274.984.948
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 16.908.182	\$ 31.173.276	51.622.945
Gastos de Comercialización	\$ 28.118.297	\$ 48.835.857	\$ 76.183.938
Gastos Administrativos	\$ 6.592.077	\$ 11.449.119	\$ 17.860.625
Gastos Financieros	-\$ 8.839.510	-\$ 14.761.981	-\$ 22.142.972
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 1.182.200	\$ 5.684.544	\$ 8.526.816
Plan de acción 2	\$ 1.814.000	\$ 6.244.992	\$ 9.367.488
Plan de acción 3	\$ 75.000	\$ 1.501.200	\$ 2.251.800
TOTAL DE EGRESOS	\$ 45.850.245	\$ 90.127.007	\$ 143.670.640
UTILIDAD BRUTA	\$ 57.420.238	\$ 82.334.700	\$ 131.314.309
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 20.097.083	\$ 28.817.145	\$ 45.960.008
UTILIDAD NETA	\$ 37.323.155	\$ 53.517.555	\$ 85.354.301

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conclusiones

El objetivo del reporte de caso consistió en analizar la evaluar la existencia de una oportunidad de mejora en el incremento de la rentabilidad de la fábrica de cerveza artesanal ubicada en Sacanta, Córdoba, de la empresa Sauco S.A, que pertenece a su vez al Grupo Meta. Precisamente a partir del análisis del entorno y la unidad de negocio.

A partir de la problemática identificada, relacionada con el cambio en el comportamiento de consumidor y los nuevos canales digitales de comunicación y distribución, se propuso aumentar la rentabilidad de la empresa a partir de la estrategia de penetración de nuevos mercados. Para lograr dicho objetivo, se plantearon como tácticas la incorporación del marketing omnicanal, la generación de alianzas

comerciales con comercios minoristas y la implementación del marketing de influencer digitales en la red social Instagram.

En términos generales, a partir del análisis del entorno se observa un contexto competitivo de cervecerías artesanales y de grandes empresas cerveceras, de nivel nacional e internacional establecidas en el patrón de consumo de los clientes objetivos del negocio.

En este contexto, asimismo se observa que el mercado de cervezas artesanales se encuentra en una etapa de introducción a los mercados, en pleno desarrollo activo, debido a los cambios en el comportamiento del consumidor. Por lo tanto, este segmento es muy atractivo para los inversores, por lo que brinda oportunidades de crecimiento al mercado.

En segundo lugar, entre las tendencias existentes las más relevantes se encuentran relacionada al aumento del consumo de la población de cervezas artesanales propias de la región. Por otra parte, las empresas identificadas utilizan activamente aplicaciones móviles y redes sociales para publicitar sus productos y fomentar el consumo de sus productos. Y, en tercer lugar, se identificaron segmentos de precios medios en dicho segmento.

El análisis de la propuesta implementada ha mostrado que es recomendable desarrollar estrategias de penetración de nuevos mercados, principalmente en las principales regiones turísticas de la provincia de Córdoba, a partir de la consolidación de la imagen de marca, la fidelización de clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas del sector gastronómico y comercios minoristas en general.

Por otra parte, el análisis de la competencia demuestra que las barreras de entrada en este segmento son bastante altas y no permiten que las empresas de nueva creación se desarrollen en este segmento. Estas barreras están relacionadas a los altos costos en activos fijo y capital de trabajo, el *know how* necesario para fabricar cervezas artesanales, el alto nivel de competencia y la diferenciación del servicio para lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.

Tomando como base las consideraciones técnicas, organizativas, comerciales y económicas, la propuesta de intervención planteada presenta argumentos para considerarla rentable.

Respecto al análisis financiero, los indicadores económicos son positivos en cuanto al Valor Actual neto (\$10.331.865), el retorno de la inversión (1050%) y la tasa interna de retorno (118%).

Asimismo, las variaciones en el comportamiento de cada año calculado responden fundamentalmente a factores externos como el económico, en donde variables como los niveles elevados de inflación tienen un alto impacto en el acceso a servicios. Con esto podemos afirmar que al tener un valor actual neto positivo el proyecto permite recuperar la inversión según las reglas de decisiones de los indicadores de rentabilidad.

Cabe destacar que, si bien los resultados del proyecto muestran que es rentable, no significa que garanticen rentabilidad a lo largo del tiempo teniendo en cuenta poca previsibilidad y gran turbulencia económica que el mundo está atravesando debido a la crisis económica actual – una circunstancia que puede representar tanto una amenaza como una gran oportunidad para la exitosa implementación de nuevos negocios en el rubro.

Como principales recomendaciones para la empresa y teniendo en cuenta fundamentalmente el factor económico, se recomienda considerar una serie de aspectos a tener en cuenta para mejorar la competitividad y, en efecto, afrontar la crisis económica actual.

El estudio revela que la empresa se caracteriza por prácticas organizativas que, en su mayoría, necesitan atención, análisis y reposicionamiento en cuanto a su importancia y relevancia en el escenario económico y social en el que estas organizaciones están insertas. Esa situación se reflejaría en la adopción de modelos de organización flexibles y ajustados a la realidad del mundo globalizado y al actual entorno empresarial y de gestión.

De este modo, se plantea el rediseño organizacional, incorporando al organigrama un comité experto en crisis. La empresa deberá desarrollar una visión estratégica teniendo en cuenta los saberes expertos de un comité de crisis, para definir los objetivos a alcanzar y crear un plan de emergencia ante situaciones de mercado no previstas, como la falta de insumos, problemas con la importación, caída del poder adquisitivo de los salarios, entre otros, además de asegurar que las decisiones se puedan tomar lo más rápido posible en diferentes situaciones. Por otra parte, se deben adoptar prácticas para

formalizar los procesos administrativos, siendo fundamental, la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la cálida.

Bibliografía

- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
- Bameule, I. T., Grandinetti, M. M., Lopez Camelo, V., & Marani, A. J. (2017). *El mercado de cerveza artesanal en Argentina*. Recuperado el 09 de 09 de 2022, de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/7708/TEESIS%2017-07%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20la%20Argentina%20el%20consumo,crecimiento%20exponencial%20del%20mercado%20nacional.>
- Camara Argentina de Comercio electrónico. (2021). *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?* Recuperado el 20 de 07 de 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- Canabal, E. M., & Matteucci, M. D. (2018). *La importancia de la Omnicanalidad en las grandes empresas*. Recuperado el 20 de 05 de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/299817214.pdf>
- Català, J. M. (2019). *Los influencers y el marketing digital, una convivencia necesaria*. Recuperado el 05 de 01 de 2021, de <http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero11/dossier/jmcatala.htm>
- Codigo Alimentario Argentino. (2010). *Ley 18284*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>
- CONICET. (2020). *El consumo de alcohol en tiempos de cuarentena*. Recuperado el 09 de 09 de 2022, de <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Libkind, D., Bruzone, C., & Stanciu, I. (2018). *Estudio de mercado de la cerveza*. Recuperado el 09 de 09 de 2022, de <https://ipatec.conicet.gov.ar/wp->

content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cerveceros-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *La pandemia de coronavirus es una oportunidad para construir una economía que preserve la salud del planeta*. Recuperado el 09 de 09 de 2022, de <https://www.unep.org/es/people/inger-andersen>

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Moreno. Argentina: Rel.

Pupo, G. (2004). *La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica*. (Redalyc, Ed.) Recuperado el 20 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>

Santasmases Mestre, M. (2012). *Marketing Conceptos y estrategias*. Madrid: Piramide.

Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Banco Nación (2022).

<https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo&id=PFSucursal>

Clasificados La Voz (2022). <https://clasificados.lavoz.com.ar/avisos/galpones-depositos/4897034/se-alquila-galpon-y-casa-2-dorm>

Glassdoor (2022). https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-digital-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Iprofesional (2022). <https://www.iprofesional.com/negocios/363273-revelan-cuanto-cobran-los-influencers-en-argentina>

ANEXO N°1

- Presupuesto alquiler galpón para almacenaje zona cercana a fabrica.

COSTO ALQUILER 2023		268000	
\$160.000 X 1,68		COSTO MENSUAL 2023	
AÑO	MESES DE ALQUILER		
2023			5,00
2024			12
2025			12
AÑO	COSTO		
2023	\$	1.340.000,00	AJUSTADO X IPC BCRA
2024	\$	5.364.288,00	AJUSTADO X IPC BCRA
2025	\$	8.046.432,00	AJUSTADO X IPC BCRA
TOTAL		\$	14.750.720,00

Fuente: elaboración propia (2022)

The screenshot shows a mobile interface for 'clasificados la voz'. The main content is an advertisement for a warehouse and house for rent. The title is 'SE ALQUILA GALPÓN Y CASA 2 DORM' with a price of '\$ 160.000'. Below the title, it says 'Fecha de actualización: 13.11.2022'. The advertiser is 'MAER INVERSIONES INMOBILIARIAS'. There are social media icons for WhatsApp, Messenger, and Telegram. A navigation bar at the top includes categories like 'Casas', 'Departamentos', 'Emprendimientos', 'Terrenos y Lotes', 'Cocheras', 'Fondo de Comercio', and 'Galpones y Depósitos'.

Fuente: Clasificados La Voz (2022)

ANEXO N°2

Índices de inflación BCRA.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ago-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ago-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	95,0	+4,8 (6)	95,1	+5,5 (16)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	90,5	+6,8 (6)	89,9	+6,8 (6)
2023	var. % i.a.; dic-23	84,1	+7,6 (6)	85,2	+8,3 (14)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,4	-0,5 (1)	75,6	+2,9 (6)
2024	var. % i.a.; dic-24	63,1	+3,1 (7)	67,8	+5,1 (8)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ago-22)

ANEXO N°3

Calculo sueldo Especialista en Marketing:

Se tiene en cuenta un promedio del sueldo en el año 2022 que se tomara una suma de \$170.000 mensuales.

SUELDO ESPECIALISTA EN MKT		
SE TOMA UN PROMEDIO A \$216.000 PARA EL AÑO 2023		
2023	\$ 756.000,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIPLIADO POR MESES
2024	\$ 4.683.744,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIPLIADO POR MESES
2025	\$ 7.025.616,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIPLIADO POR MESES
TOTAL	\$ 12.465.360,00	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Sueldos para Marketing Digital Argentina

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Digital Marketing en Argentina

Actualizado el 10 de nov de 2022

Confianza muy alta

\$ 137.938 /mes

Sueldo base promedio

82 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: **\$ 148.512** Intervalo: \$ 2 - \$ 393.785

Fuente: Glassdoor (2022)

ANEXO N°4

Calculo de presupuesto contratación de influencers de la región.

Si bien hay fuentes todo es muy variable y depende del influencer. En nuestro caso buscamos 10 influencers cordobeses a los cuales se les pagara para hacer publicaciones con un presupuesto inicial de \$37.500 que se actualiza año a año por ipc del BCRA.

PRESUPUESTO INFLUENCERS.			
Costo Mensl	37500		
Costo por añ	2023	\$ 75.000,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIRPLCIADO POR MESES
	2024	\$ 1.501.200,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIRPLCIADO POR MESES
	2025	\$ 2.251.800,00	AJUSTADO X IPC BCRA Y MULTIRPLCIADO POR MESES
	TOTAL	\$ 3.828.000,00	

Fuente: Elaboración propia (2022)

13/11/2022 Dólar \$ 159/167 0% Blue \$ 289/293 0.35% Últimas noticias Economía Política Finanzas Impuestos REGISTRO INICIAR SESIÓN

\$334.00 DÓLAR MEP ↑ 0.06% \$296.95 DÓLAR CCL ↑ 0.63% \$311.55 BITCOIN ↓ -3.2% \$16,374.13 ETHEREUM ↓ -4.32% \$1,217.19 DÓLAR (

especialista, quien agregó: "En general, podés entocarte en el precio promedio de **u\$S10 por cada 1.000 suscriptores**".

Así, desde HypeAuditor señalan que por ejemplo el **precio** promedio de un post en un **influencer** que tenga entre **20.000 y 100.000** seguidores puede variar entre los **u\$S30 y los u\$S250**. Quienes tienen entre **100.000 y 1 millón** de seguidores, pueden cobrar por post entre **u\$S150 y u\$S1.800**. Para los que cuentan con más de **1 millón** de seguidores, el precio comienza en unos **1.000 dólares**.

"Hay que aclarar que estos números **son una estimación**, el nivel de precio **recomendado**. Para trabajar eficazmente con influencers, es importante evaluar muchos otros **parámetros** además del número de suscriptores: **la calidad subjetiva del contenido, la tasa de participación (ER), la calidad de la audiencia** (es necesario entender si el influencer tiene seguidores reales y si no hay actividades dudosas en su cuenta)", agregó Frolov.

SUSCRIBIRME

Fuente: Iprofessional (2022)

ANEXO N°5

Gasto en publicidad Redes sociales.

En este caso las redes sociales no tienen una base o un precio fijo de cobranza por publicidad, sino que va a depender del tipo de publicidad que se quiera realizar y distintas variables como tiempo, por ejemplo. Por lo tanto, se tomó una base de \$50.000 mensuales los cuales va a ser el presupuesto para que el especialista en Marketing los utilice de la manera más conveniente. Estos montos se van a ir actualizando según las expectativas de inflación publicadas por el BCRA.

ANEXO N°6: Flujo de fondo detallado.

Flujo de Caja - EMPRESA: SAUCO S.A				
	2023	2024	2025	
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 25.005.565	\$ 41.759.294	\$ 62.638.940	
Plan de acción 1: Activación omnicanal	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003	
Plan de acción 2: Gestión de alianzas comerciales	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003	
Plan de acción 3: Marketing de influencer	\$ 26.088.306	\$ 43.567.471	\$ 70.782.003	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 103.270.483	\$ 172.461.707	\$ 274.984.948	
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 16.908.182	\$ 31.173.276	\$ 51.622.945	
Gastos de Comercialización	\$ 28.118.297	\$ 48.835.857	\$ 76.183.938	
Gastos Administrativos	\$ 6.592.077	\$ 11.449.119	\$ 17.860.625	
Gastos Financieros	-\$ 8.839.510	-\$ 14.761.981	-\$ 22.142.972	
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	
Plan de acción 1	\$ 1.182.200	\$ 5.684.544	\$ 8.526.816	
Plan de acción 2	\$ 1.814.000	\$ 6.244.992	\$ 9.367.488	
Plan de acción 3	\$ 75.000	\$ 1.501.200	\$ 2.251.800	
TOTAL DE EGRESOS	\$ 45.850.245	\$ 90.127.007	\$ 143.670.640	
UTILIDAD BRUTA	\$ 57.420.238	\$ 82.334.700	\$ 131.314.309	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 20.097.083	\$ 28.817.145	\$ 45.960.008	
UTILIDAD NETA	\$ 37.323.155	\$ 53.517.555	\$ 85.354.301	

Premisas generales:				
1. El aumento de ingresos por año se indica en tabla 2, y estos son netos de inflación.				
2. Al aumentar los ingresos los costos de mercadería vendida aumentarían un 75% del aumento de ventas. Tabla 3				
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administrativos aumentarían un 30% del aumento de las ventas. Tabla 3				
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el IREM (ver tabla 1)				
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020				
Premisas de Planes de Acción				
1. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"				
2. Los gastos financieros no se los modifica y son actualizados por el índice de inflación. Tabla 1				
Objetivo general: Lograr una rentabilidad del 31% a Dic 2025				
Plan de acción 1: Activación omnicanal				
Plan de acción 2: Gestión de alianzas comerciales				
Plan de acción 3: Marketing de influencer				

	2023	2024	2025
INGRESOS 2020	\$ 13.091.919		
Costo de ventas 2020	\$ 8.018.525		
Otros costos de venta	\$ 0		
Gastos Administrativos	\$ 3.318.605		
Gastos de Comercialización	\$ 14.155.405		
Gastos Financieros	-\$ 4.628.016		
Otros Egresos	\$ -		

Tabla 1: Inflación IREM/BCRA				
	2023	2024	2025	
13/2022	91%	1,91	67%	1,67
				50%
				1,50

Calculos del flujo de fondos.

		Rentabilidad 2025	31,04%
Inversión a realizar	-36.648.040		
Flujo del período 1	37.323.155		
Flujo del período 2	53.517.555		
Flujo del período 3	85.354.301		
VAN	10.331.865	10.331.865	
TIR	118%	118%	
ROI			
Beneficios	421.313.339		
Costos	36.648.040		
ROI	1050%	1050%	

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Referencia k Plazo Fijo	75%

Tabla 2 Aumento de ingresos			INGRESOS	
Aumento total de ventas a 2025	40%	(Neto de la inflación)	13%	1,13
Plan de Acción 1: 4,33% x año	1,04		4,33	1,04
Plan de Acción 2: 4,33% x año	1,04			
Plan de Acción 3: 4,33% x año	1,04			

Tabla 2 Aumento de costos.			EGRESOS	
Costo mercadería vendida 10,4% x año	1,10	(Neto de la inflación)	CMV	10,40
Gastos de comercialización 4% x	1,04		G ADM	4,00
Gastos administrativos 4% x año	1,04		GCOMER	4

ANEXO N°7

Tasa de plazos fijos.

 Banco Nación
 Personas
Empresas
Institucional
Solicitud de Turnos
Home Banking

Home > Personas > Inversiones > Plazo Fijo

Inversiones

- Plazo Fijo
- Plazo Fijo Sucursal
- Plazo Fijo Electrónico
- Plazo Fijo Web
- Fondos Comunes de Inversión
- Bonos y Acciones
- Test del Inversor

Simulador Plazo Fijo en Pesos

Canal	Sucursal	Electrónico o Web
Plazo	365 días	365 días
Capital	\$10.000	\$10.000
Intereses ganados	\$7.500,00	\$7.500,00
Monto total	\$17.500,00	\$17.500,00
TNA	75,00%	75,00%
TEA	75,00%	75,00%

[Volver a simulador](#)

Fuente: Banco Nación (2022).