

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Planificación estratégica para la empresa Grupo Meta en su unidad estratégica SAUCO aplicando una estrategia de diversificación de mercado e innovación en el servicio.

Alumna: Bonilla Julieta

Legajo: Vadmo 22597

DNI: 36586352.

Tutor a cargo: Vittar, Carlos

Año 2023

Resumen

El presente reporte de caso tiene como propósito ofrecer una planificación estratégica a la unidad de negocios El Sauco S.A, compuesta por Cervecería Checa y Restaurant La Jirafa. Tiene como objetivo principal aumentar la rentabilidad para el año 2026 mediante el desarrollo de nuevos mercados utilizando productos existentes. Esto se logrará mediante la creación de nuevos canales de distribución. Además, se establecen metas específicas, como la implementación de un plan de marketing efectivo dirigido a la fidelización del cliente y el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial. La ejecución de esta estrategia requerirá una inversión inicial de \$152354246,91 para su implementación, lo cual generará un retorno sobre la inversión (ROI) del 120% durante el período estimado en el objetivo general. En base a estos datos cuantitativos, se puede concluir que este informe de caso es viable y factible de llevar a cabo.

Palabras claves: Planificación estratégica, Desarrollo de mercado, Responsabilidad Social Empresaria, fidelización.

The purpose of this case report is to provide a strategic planning for the business unit El Sauco S.A, consisting of brewery Checa and La Jirafa Restaurant. Its main objective is to increase profitability by 2026 through the development of new markets using existing products. This will be achieved by creating new distribution channels. Specific goals are also established, such as implementing an effective marketing plan aimed at customer loyalty and strengthening corporate social responsibility. The execution of this strategy will require an initial investment of \$152354246,91 for implementation, which will generate a return on investment (ROI) of 120% during the estimated period in the overall objective. Based on these quantitative data, it can be concluded that this case report is viable and feasible to carry out.

Keywords: Strategic planning, Market development, Corporate social responsibility, Customer loyalty.

Índice de Contenido

Contenido	
Introducción.....	3
Análisis Situacional.....	6
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	6
<i>Microentorno: 5 fuerzas de Porter</i>	9
<i>Análisis interno: cadena de valor</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	14
<i>Análisis BCG de Unidades de Negocio</i>	14
Marco teórico	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Presupuesto 2023-2026	27
Análisis financiero.....	28
Conclusiones	30
Recomendaciones profesionales	31
Bibliografía.....	33
Referencias.....	33
Anexos.....	35

Introducción

El presente reporte del caso se desarrolla con el objetivo de presentar una propuesta de Planificación estratégica para la empresa Grupo Meta, particularmente la unidad de negocios El Sauco a través de estrategia de desarrollo de mercado con la finalidad de aumentar la rentabilidad y la participación en el mercado ; ya que luego de un análisis de situación del grupo se observó que uno de los principales problemas fue la pérdida de rentabilidad debido a factores multicausales ,como perdidas de las ventas en un 50 % aproximadamente a causa de las restricciones de la pandemia covid-19 que se observó en el balance 2020, actual devaluación, incertidumbre económica/política y en cuanto al análisis interno surgen problemas relacionados a la falta de gestión de recursos humanos como así también de la parte encargada de comunicación, comercialización y Marketing.

Grupo Meta es una empresa familiar con 5 años de vida, fundada en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, se define como “Desde nuestra raíz cordobesa, ¡meta significa avance! vamos!!, su misión es crear y gestionar de manera profesional las inversiones del grupo, a partir de un equipo de trabajo que permita el crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo; así se definen estos hermanos; el grupo posee cuatro unidades de negocio que serán presentadas a continuación.

La Tregua S.A unidad se dedica a la actividad de tambo utilizando el sistema dry - Lot y la actividad agrícola con plantaciones generalmente de maíz, trigo y soja en la provincia de Córdoba, localidad Sacanta.

Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 % del bar Casa Negra ubicado en una de las principales calles de bares y restaurantes en Güemes-Córdoba, donde además de la amplia carta en comidas y tragos de autor o cócteles también se ofrece Cerveza Checa.

Sauco S.A integrada por dos establecimientos, uno de ellos es Cerveza Checa dedicada a la fabricación de cerveza artesanal ubicada en Sacanta (CBA) con una fábrica cuya capacidad de producción es de 36 Mil litros por año; el otro integrante de esta Sociedad es el restaurante La Jirafa ubicado en la ciudad de Bariloche, lugar de gran turismo nacional e internacional, donde presenta un comedor para aproximadamente 160 comensales, actividad que lleva de referente a Paula Fernández.

Por último, tenemos Brewing S.A.S, inaugurado en octubre de 2021 bar propio de Cerveza Checa, primer bar del grupo, ubicado en el corazón de Nueva Córdoba donde miles de estudiantes y trabajadores disfrutaban del estilo checo propuesto.

Grupo Meta como tal tiene su oficina central en Sacanta Provincia de Córdoba, lugar desde el cual se desarrolla la actividad administrativa, contable, legal, económica y comercial.

Luego de atravesar circunstancias que ralentizaron el curso de los planes que se tenían y la urgencia de adaptarse a nuevos desafíos, no solo se habla de la pandemia en la cual gran porcentaje del grupo fue directamente golpeado ante la falta de actividad por considerarse no esencial ; sino también a la creciente crisis que afecta fuertemente a cada integrante de la economía , se observa que Checa tiene un gran potencial de crecimiento que no es aprovechado, que será la propuesta a desarrollar con el fin de ampliar la cartera de consumidores y superar las pérdidas de periodos anteriores.

Hoy, las dificultades en la importación generan falta de insumos y la guerra en Ucrania provocó el aumento de los precios de la malta. Un sector que venía creciendo sostenidamente se ve complicado y amenazado por el resurgimiento de otras alternativas como los cócteles. No obstante, el mercado local de cerveza artesanal es muy dinámico y sus productores creen que tiene mucho camino por delante para crecer todavía (Iglesias, 2023) haciendo que una la producción de cerveza artesanal por parte de checa tenga que tomar decisiones en cuanto stock, producción o inversiones; plantear al arrendamiento de campo junto a colegas es decir crear alianzas y realizar estrategias vertical hacia atrás para la plantación de malta, lúpulo y cebada, ingredientes fundamentales para la actividad y así hacer frente a la falta de provisiones.

Una de las unidades con más éxito es Brewing nombre formal de la Cervecería Checa debido al gran crecimiento en el consumo de cerveza artesanal, la ubicación privilegiada que tiene dentro de la ciudad, las actividades que generan mayor concurrencia como el checa Day, días de bingo junto a Rotary Club, días de reuniones bilingües, entre otras actividades que buscan marcar tendencia.

La Jirafa fue comprado como un fondo de comercio, recuperado por el Grupo ;actualmente administrado desde Córdoba por sus dueños Paula y Juan Pablo; es manejado por Francisco responsable del lugar y posee 40 años en el rubro gastronómico; el restaurante está conformado por 5 personas de planta permanente y en temporada alta

se suman más empleados al equipo, La Jirafa se caracteriza por elaborar platos de la cultura argentina, especializado en productos regionales, para así atender al turismo y también al local. Jirafa pudo hacer frente a la situación atravesada en el 2019 aunque con grandes pérdidas; con la reactivación del turismo nacional impulsado por el gobierno con el plan de incentivar al argentino a viajar por el país con el pre viaje que en su edición 2022 generó ingresos al sector por \$150.000 millones de pesos, sumado a la devaluación del peso siendo sumamente atractivos para el turismo internacional (que para la empresa es más rentable) la gran afluencia de extranjeros ;siendo Bariloche el segundo destino más elegido en Argentina para vacacionar, según encuestas realizadas en Tripadvisor, despegar, etc.; es que se deja ver la oportunidad de agregar valor a una unidad que puede ser más rentable, aprovechando la trayectoria y la confianza que se tiene con relación a la competencia, es uno de los mejores posicionados según Google maps lo que genera una ventaja competitiva. Es importante ver en otros lugares hacen de la gastronomía un fuerte, y pasa por una experiencia más que por una comida, estar atento al detalle y a la necesidad, por lo cual se plantea contar con al menos un mozo bilingüe que aumentaría la satisfacción del cliente y la diferenciación con los demás, como ocurre en restaurantes de provincias como Mendoza o Ushuaia, apuntar a lo que genera rentabilidad y prestigio, sin perder la calidez propia del negocio.

Aprovechar la oportunidad de desarrollo que hay en Bariloche en cuanto a la cerveza artesanal, denominada la cuna de la cerveza artesanal ya que es madre de muchas fábricas como Blest, Berlina, Patagonia, entre otras; donde también se desarrolla el Festival de la Cerveza.

Se propone, renovar Jirafa incorporando Checa para empezar su desarrollo de mercado en la ciudad de Bariloche y así expandir el nombre del grupo, debido al constante aumento del consumo de cerveza artesanal a lo largo del país y valerse que hay una parte de la UE en la Provincia y a la oferta de gran calidad que hay en la industria.

Como antecedente teórico podemos citar el crecimiento del mercado implica encontrar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de una empresa. Esto se puede lograr al identificar nuevas demandas de los consumidores, adaptando el producto a las necesidades existentes o ingresando a mercados geográficos nuevos (Kotler, 2000).

Un caso de éxito de planificación estratégica con desarrollo de mercado es Berlina, Antares, Patagonia, que mediante un sistema de franquicias empezó a expandirse por distintas provincias como San Juan, San Luis por mencionar algunas, posicionándose como una de las mejores cervezas del país.

Análisis Situacional

Después de examinar los principales desafíos que enfrenta Grupo Meta en los que incluye pérdida de rentabilidad producto de la pandemia y una difícil recuperación de la misma, falta de estrategia comercial y marketing (falta de desarrollo web), pérdida en el poder adquisitivo debido a la inflación generando disminución en el ticket promedio de ventas, incertidumbre en insumos importados derivando aumento en los costos, cambios en los hábitos de consumo postpandemia; resulta importante implementar una estrategia de crecimiento que permita incrementar la fidelización, mejorar la reputación y de esta manera superar estos obstáculos y así aumentar su rentabilidad.

Macroentorno: PESTEL

Con el final de realizar el propuesto reporte del caso es que se hará uso de herramientas de análisis para evaluar el entorno donde se desarrollan las actividades de dichas empresas, para analizar los factores externos que influyen en el objeto de estudio se utilizara el Análisis de PESTEL.

Análisis del entorno Político;

El Gobierno busca preservar el poder adquisitivo de los trabajadores y al mismo tiempo trabajar en las elecciones presidenciales de octubre, mientras trabaja en el ajuste con el FMI de reducir el déficit fiscal al 1,9% en 2023. Las medidas impuestas en agosto del año pasado empezaron a dar resultados: el gobierno logró mantener su meta fiscal en un 2,4% del PIB en 2022, debajo del 2,5% propuesto por el FMI, estas medidas incluyeron el aumento de tarifas en los servicios públicos, la eliminación de subsidios a la energía y la imposición de restricciones al acceso a dólares para la importación (Pais, 2023) lo que genera un problema en la producción de cerveza artesanal al no poder conseguir ingredientes clave como el lúpulo, peligrando de esta manera la producción (Perfil, 2023). Para seguir estimulando el sector el Gobierno oficializó el lanzamiento del plan Previaje 4, que devuelve a los viajeros hasta 70 mil\$ para ser utilizados en gastronomía,

recreación e incentivando a más empresas a unirse al programa, dentro de las políticas que toma el Gobierno para aumentar la oferta gastronómica se desarrollan programas como MAPPA con el objetivo de potenciar la actividad económica y que tanto locales como turistas conozcan los orígenes de la comida argentina. (Canciller, 2023).

Análisis del entorno Económico

El Nivel general del IPC registró un alza mensual de 7,7% en marzo de 2023, y acumuló en el primer trimestre del año una variación de 21,7%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 104,3%. Una de las divisiones con mayores variaciones en el período fueron Alimentos y bebidas no alcohólicas 9,3%, por los incrementos en Carnes y derivados y Leche, productos lácteos y huevos. También se destacaron los aumentos de Bebidas alcohólicas y tabaco 8,3%; de los servicios de agua, gas y electricidad 6,5%; combustibles y transporte público, dentro de la división Transporte 5,3%. Las dos divisiones de menor variación en marzo fueron Recreación y cultura 4,4% y Comunicación 1,9 (INDEC, 2023).

Según el índice de consumo que elabora la Cámara Argentina de Comercio, el sector de recreación y cultura -donde se incluye salidas, gastronomía y turismo- aún muestra tasas de crecimiento significativas con un avance estimado de 26,2% en febrero en comparación con el mismo mes del año anterior, luego de las abruptas caídas a raíz de la pandemia y un proceso de reapertura y recuperación que fue más lento que en otros (CAC, 2023).

En cuanto a los sectores con menor contribución al PBI total, pero con mayor crecimiento anual, el sector de hoteles y restaurantes experimentó el mayor crecimiento (+35,0%). Sin embargo, aún se encuentra un 14,9% por debajo de los niveles registrados en 2019. En particular, la actividad hotelera aumentó un 85,9% en comparación con 2021 y superó en un 1,3% los niveles de 2019. Por otro lado, el sector gastronómico todavía no ha logrado alcanzar los niveles de dicho año, registrando una disminución del 19,2%. (Productivo, 2023).

Análisis del entorno social

A pesar de la presencia de inflación y las señales de una posible disminución en los niveles de consumo, la industria gastronómica continúa exhibiendo indicadores positivos. Según Miguel Haslop interventor de Uthgra, el gremio que agrupa a los

trabajadores del sector, la demanda máxima en el sector de la gastronomía continúa en su punto más alto. (Infobae, 2023)

Al ser una actividad muy heterogénea, donde una cosa son los corredores turísticos como Puerto Madero, Palermo; donde se mezcla la demanda local con el turismo dolarizado. Para comer en Puerto Madero un turista gasta USD 30 y come con la mejor calidad del mundo y también está el bodegón chiquito que tiene que pelear el precio de la carne en el Mercado Central. La actividad hotelera y gastronómica está trabajando bien porque la gente gasta la plata en lugar de ahorrar o invertir.

En cuanto el consumo de cerveza artesanal ha crecido un 1,8% en el último año generando un crecimiento en el sector del 40% ,43 litros per cápita es el consumo anual promedio siendo lager la variedad más elegida por el consumidor (BAE, 2022).

Análisis del entorno Ecológico:

El cambio climático afecta fuertemente la productividad de ciertos insumos como el lúpulo, que son necesarios para la producción de cerveza (Distefano, 2022), el uso del agua potable también presenta un gran desafío en cuanto al consumo consciente ya que es un recurso cada vez más escaso y viviendo épocas de grandes sequías en el país; en cuanto a lo gastronómico el reducir al mínimo el desperdicio de los alimentos, implementar la utilización de energía limpia como paneles solares para el consumo eléctrico y calefones solares, reducir los desperdicios químicos como el aceite quemado y el de plásticos reemplazando por artículos reciclables o de más de un uso.

A nivel global, las compañías cerveceras son grandes consumidoras de agua. Se estima que aproximadamente se necesitan alrededor de 5 litros de agua para producir un litro de cerveza, considerando tanto el uso en el cultivo como en la mezcla final. Por lo tanto, en la actualidad, hay una tendencia entre las empresas cerveceras a reducir su consumo de agua. En México, la empresa Heineken tiene como objetivo disminuir su consumo de agua a 2.5 litros por cada litro de cerveza para el año 2025, con el fin de reducir el impacto ambiental asociado al proceso de elaboración de este producto (Sirvent, 2022).

Análisis del entorno Tecnológico

Los actores clave de la gastronomía se podrán conectar y capacitar a través de Boti que busca conectar productores agroalimentarios de todo el territorio nacional, gastronómicos y gastronómicos que exportan nuestra cultura en el exterior; tres actores fundamentales para el desarrollo de este rubro en la Argentina es decir promover las relaciones comerciales entre las piezas claves del sector, a fin de crear soluciones conjuntas y eficientes, fomentando el crecimiento y el posicionamiento de los productos agroalimentarios, mejorando la calidad de la materia prima de los platos ofrecidos en la ciudad y exportando nuestros sabores típicos al mundo.

Una aplicación que ya se encuentra en el celular de cada persona son las aplicaciones de pedidos de comidas (Pedidos ya; rappi, etc.) que generan una nueva forma de dar a conocer también la gastronomía y la accesibilidad a hacer el pedido y pagar desde la comodidad de la casa.

Análisis del entorno Legal: El poder Ejecutivo aprobó la Ley 27714 de alcohol 0 al volante de la ANSV, prohíbe la conducción con una alcoholemia superior a cero (o) miligramos por litro de sangre. para quienes violen las normas se implementan multas, retención de licencia, inhabilitación, incluso hasta el arresto (Vial, 2023).El sector Gastronómico se ve preocupado respecto de la medida ya que prevé una disminución muy grande en el consumo de bebidas alcohólicas tanto en los locales de comida como así también en bares, si bien la medida por lo pronto afecta a conductores en rutas y autopistas nacionales, se prevé que las provincias hagan modificaciones para reglamentar la jurisdicción.

Para resumir los factores que podrían tener mayor impacto en ambas industrias este 2023 es sin duda el factor económico debido a la alta volatilidad y las bajas en los consumos de los clientes por la disminución de su poder adquisitivo; la creciente importancia por la tecnología y ecología también serán factores determinantes que hará que la industria debe estar preparada para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades.

Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes: En el caso del sector de cervecería artesanal el poder de negociación del cliente como consumidor final ha ido creciendo a

través de los años, ya que siempre hay mayor variedad de en cuanto a calidad, estilos, precios y servicios que ofrecen en los bares haciendo que el consumidor tenga más información acerca de sus preferencias; en cuanto al cliente como revendedor del mismo o distribuidor, el poder es moderado ya que no muchas marcas tienen el tipo de envasado que hacen posible el traslado de manera económica y cuidada como lo es la lata. En este caso para concluir el poder de negociación es alto.

En cuanto al sector Gastronómico el poder del consumidor es moderado, ya que la clave de distinción es la calidad del producto ya que ante la gran oferta de restaurantes el consumidor puede cambiar de uno a otro sin problema.

Poder de Negociación de los proveedores: En el caso de la unidad de producción de cerveza artesanal el poder de negociación es bajo, ya que los insumos principales (cebada, malta, lúpulo) son importados y debido a las sequías de los principales países productores es que hubo menos cosecha de estos generando así una menor cantidad de comercialización, haciendo que los proveedores tengan un poder casi monopolístico de estos recursos a la hora de vender.

En el caso de la industria gastronómica el poder de negociación es moderado a bajo ya que los insumos que se utilizan son de fácil acceso y al ser perecederos deben ser comercializados en determinado tiempo.

Rivalidad entre competidores: la competencia de la industria gastronómica al igual que de la cervecería artesanal es fuerte debido a la gran cantidad de restaurantes, bares y productores de cerveza artesanal, los cuales deben hacer una fuerte diferenciación (entre estilos de cervezas, propuestas gastronómicas, eventos a realizar) entre sus competidores en la creación de experiencias únicas y una constante innovación en su oferta siendo la calidad una de las claves para fidelizar clientes.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: La industria gastronómica argentina es altamente competitiva y a pesar de que hay una gran cantidad de locales gastronómicos también ofrecen diferentes gamas de opciones (desde restaurante gourmet, comida por pasos, comedores, comida rápida etc.); la entrada al sector posee barreras de entrada relativamente altas por los costos de apertura las habilitaciones municipales o de salud pública, licencia para comercializar diferentes productos (como bebidas alcohólicas), inversión en el local y la adquisición de maquinaria y muebles necesarios

para la puesta en marcha. Podemos concluir en que la amenaza de nuevos competidores en esta industria es Moderado.

Amenaza de Productos sustitutos: Si bien el consumo de cerveza artesanal ha ido aumentando de manera exponencial en los últimos cinco años como expresa el director de la cámara de productores de cerveza artesanal argentina, solamente representa el 2,5% del consumo de bebidas alcohólicas en el país ; y como señala Hill la existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, consecuentemente la rentabilidad de la industria (Hill J. &., 2015), por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es alta debido en gran parte a los costos (ya que no se puede competir con empresas grandes como lo es Maltería Quilmes que posee el mayor porcentaje de producción y comercialización de cerveza industrial en el país, generando economía de escala lo que conlleva a precios sumamente competitivos); también el auge en el consumo de Gin que últimamente ha tenido gran aceptabilidad en el consumo, el vino también es un gran sustituto y también posee gran cantidad de consumo siendo la primer bebida más consumida en el país, se pueden mencionar otras bebidas como los cocteles de autos, gaseosas, etc. ; en conclusión tiene Alta amenaza de productos sustitutos; en cuanto a la industria gastronómica el principal sustituto es el mercado de comida rápida o servicio de delibera que son cada vez más populares en los consumidores.

En términos generales ambas industrias tanto gastronómica como de cerveza artesanal son altamente competitivas y con gran variedad de opciones para los consumidores, la clave está en la diferenciación, mantener calidad y así generar clientes leales y atraer nuevos.

Análisis interno: cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

Teniendo como base de que las unidades están en distintas ubicaciones geográficas, es que cada una de ellas poseen su propia forma de aprovisionamiento.

Cervecería Checa: En la misma fábrica ubicada en Sacanta se realiza la recepción, almacenaje, control de stock y calidad de los insumos; como así también la

guarda del producto terminado y listo para la distribución. La Jirafa: con la recepción del pedido por parte de los proveedores se procede al almacenamiento de este bajo las condiciones de cada insumo en particular para así resguardar la calidad de este (cadena de frío; envasados adecuados, etc.) prestando especial atención a los productos perecederos.

Operaciones: En esta actividad es en la que se desarrolla de manera más directa la fábrica de cerveza ya que todo el proceso de transformación ocurre aquí, desde el molido de los granos (lúpulo, cebada, malta), la fermentación de las levaduras, hasta el envasado tanto en barriles como latas del producto terminado: la cerveza artesanal, las instalaciones están adecuadas para la producción anual de 360.000 litros. En cuanto al restaurante, este proceso es a demanda una vez realizada la orden se procede a la cocción y preparación del menú elegido; previo a todos los cuidados en cuanto a higiene y salubridad de los alimentos y también del espacio de cocina, comedor y todos los utensilios necesarios.

Logística Externa: En la fábrica de cerveza este proceso está compuesto por el despacho de los barriles y latas a los distintos distribuidores que proveen o venden la mercadería; en cuanto a Jirafa luego del emplatado el mozo lleva el mismo a las mesas o luego del envoltorio se le entrega al delivery o cliente (take away) para su entrega final.

Marketing: Cerveza Checa tiene una gran presencia en redes sociales (Instagram principalmente) y en eventos que se realizan en la ciudad de Córdoba, también desde su propia web y el tan atractivo merchandising (remeras, caps., vasos). El restaurante por su lado también posee sus propias redes, pero no tan desarrolladas como sigue la tendencia; sino que su fuerte son los comentarios de Google, los cuales juegan como un arma de doble filo ante los comentarios negativos que generan una baja importante en la reputación.

Servicios: Ambas unidades no brinda el caso información al respecto, por lo cual la forma de realizar un seguimiento post venta es a través del reclamo personal al encargado, libro de quejas o a través de la reseña que ofrece Google una vez que nos retiramos del local.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la Organización se lleva en términos generales en su sede de Sacanta, donde se lleva a cabo principalmente todo lo relacionado a la administración,

actividad económica y legal (cada unidad lleva cuentas separada), en Bariloche está compuesta por una cocina (hornos, microondas, heladeras, hornallas industriales, utensilios de cocina) y el comedor que consta de dos pisos con mesas, sillas y acondicionamiento frío calor. En la fábrica consta de macerador, fermentador, enfriador, filtrador, envasador y demás maquinarias necesarias para el correcto funcionamiento del proceso en sí y su conservación adecuada ya que se encuentran avalados por las normas BPM (IRAM inocuidad alimentaria 324:2010).

Recursos Humanos: La planta fabril está conformada por 3 operarios que se ocupan de la parte productiva y administrativa y dos responsables José fundador y directivo y Luis licenciado en química que es quien controla y formula todo el proceso; se rigen por el convenio colectivo de comercio; el restaurante por 5 empleados entre cocineros y mozos y en temporada alta aumenta, el representante Francisco, de la parte administrativa es manejada por Nancy, se rigen por el convenio colectivo de gastronómicos; Juan y Paula son los responsables de la gestión del mismo desde la sede de Sacanta.

Tecnología: uso de software gastronómico MR comanda en jirafa y en la fabricación de cerveza se implementa normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura (BPM).

Compras En cuanto a La Jirafa la compra se realiza desde el local con proveedores de la zona para garantizar la frescura de los alimentos y en cuanto a la cervecería la compra se realiza mediante pedidos en conjunto con otros productores ya que son insumos importados que por las condiciones tanto impositivas como climáticas son cada vez más difícil de conseguir.

Es crucial destacar que todas estas funciones están relacionadas y trabajan juntas en la cadena de valor de la empresa. El éxito estratégico de una empresa cervecera y gastronómica depende de la integración y coordinación efectiva de estas funciones para brindar a los clientes un producto y una experiencia excepcionales.

Las funciones más importantes, en una estimación del 50 %, que integran esta cadena de valor, son sin dudas operaciones y compras ya que este es un aspecto importante porque la calidad de los ingredientes utilizados en la producción de cerveza y alimentos tiene un impacto directo en el producto final. Para garantizar un producto final

de alta calidad, es necesaria una gestión eficiente de la cadena de suministro, la selección de proveedores confiables y la garantía de la calidad de las materias primas.

Análisis FODA

Fortalezas siendo una de las más importantes es la ubicación geográfica de cada una de las unidades del grupo, tanto por la zona agropecuaria como comercial; las profesiones y constantes especializaciones de los directivos hacen que estén siempre presentes en los cambios que hay en cuanto a procesos, tendencias, y tecnologías vigentes; la fuerte unión como grupo los hace más fuerte ante las adversidades del entorno.

Oportunidades El creciente consumo de cerveza hace que el mercado sea cada vez más amplio en cuanto a variedad lo que permite experimentar, el aumento en salidas gastronómicas a nivel país en conjunto también a la llegada de turistas internacionales hace que la demanda sea muy buena en cuanto a términos monetarios, sumado a los incentivos que se ofrecen actualmente para aumentar el consumo.

Debilidades Se puede observar la falta de capacitación en cuanto a lo que se refiere servicio al cliente especialmente en la Unidad la jirafa donde en estos últimos meses creció la cantidad de reseña negativa en cuanto a la atención y en menor medida a la calidad o presentación del plato. En cuanto a grupo carecen de presencia en la web lo cual siendo empresa joven debe adecuarse a las tendencias millennials para captar la atención de su público meta.

Amenazas El gran protagonista es la creciente inflación del país, la desestabilidad de la moneda, desconfianza total con la política, haciendo que los grupos empresarios entren en pánico no sabiendo a cuánto comprar/vender, por ejemplo la cervecería que su mayor cantidad de insumos hoy se encuentran con dificultad de acceso haciendo que no haya previsto producción a los niveles que tenían previstos ; en cuanto al sector gastronómico el precio de los proveedores ya que no hay precio estándar y la actualización en minuto a minuto. (Anexo 1)

Análisis BCG de Unidades de Negocio

Según la información brindada del caso el Grupo Meta complementada con la búsqueda de la situación actual se puede estimar que el Producto Vaca del grupo es La Tregua ya que el sector tambero sigue en constante crecimiento y fue uno de los sectores que más exportación género en el 2022 según el Boletín Oficial, por lo cual esta unidad

fue más rentable durante dicho periodo, y según los balances del grupo representa el 86% de la rentabilidad del grupo; como producto estrella podemos ubicar a cervecería checa ya que se trata de un producto que su consumo es cada vez mayor aproximadamente se consumen 1850 litros de la misma por año por medio de estadísticas realizadas por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) y a producción de cerveza artesanal en Argentina fue récord en 2022 y el país es líder en Latinoamérica expresó Juan Manuel González Insfrán, presidente de la CCAA. Como producto interrogante podemos mencionar La Jirafa que pese a tener mucha trayectoria en el mercado local todavía no logra establecerse como un lugar de renombre dentro del ambiente por lo cual tampoco genera dar a conocer el grupo dentro de la localidad. Dentro de esta clasificación de producto se ubica también a Brewing ya que no hay suficiente información para poder determinar su evolución, lo mismo sucede con Bar Casa Negra que si bien genera buenos ingresos y se encuentra en una zona privilegiada de la ciudad no se posee un control absoluto sobre la misma. Finalmente, no se encontró alguna UN para ser identificada como producto “perro”, situación en la que se aconseja desinvertir o vender.(anexo 2)

Marco teórico

A continuación, se presentará un respaldo teórico al informe de caso mencionado a través de la revisión de estudios realizados por varios autores. Se abordarán desde investigaciones generales hasta enfoques más específicos, con el propósito de obtener conocimientos que ayuden a ofrecer a la empresa analizada una propuesta profesional para abordar inicialmente la debilidad identificada. En el cual tendremos como objetivo principal entender la importancia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica se puede definir como un proceso organizado y prospectivo que implica la creación y desarrollo de estrategias mediante el análisis constante de la situación actual y la proyección hacia el futuro. Este proceso proporciona datos relevantes para la toma de decisiones con el propósito de alcanzar metas que estén estrechamente vinculadas a las demandas de las personas dentro de un contexto específico (Samaniego, 2022). Por su parte otro autor opina que no se debe concebir como una simple acumulación de planes, sino como a un procedimiento el cual comienza con la implementación de un método para obtener un plan estratégico y, a partir de ahí, con un

enfoque de gestión que permita mantener una posición competitiva en un entorno constantemente cambiante (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

En la actualidad, este proceso adquiere una gran importancia, especialmente en entornos donde los líderes empresariales no toman decisiones estratégicas de forma aislada, sino que sus empresas compiten con otras en la búsqueda de clientes. Se trata de un proceso en el cual solo las empresas más eficientes ganan (Hill, 2019).

Un procedimiento de Planificación estrategia está compuesto por los siguientes pasos (Hill, 2019).

1. Establecimiento de la misión corporativa y los principales objetivos de la empresa.

2. Evaluación del entorno competitivo externo para identificar posibles oportunidades y amenazas.

3. Análisis del entorno operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

4. Selección de estrategias que refuercen las fortalezas y aborden las debilidades, al mismo tiempo que aprovechen las oportunidades externas y mitiguen las amenazas presentes en el entorno. Estas estrategias deben estar en línea con la misión y los objetivos de la organización, y formar un modelo de negocio viable.

5. Por último, la implementación de las estrategias seleccionadas.

Una vez que los directivos han seleccionado un conjunto de estrategias coherentes para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el rendimiento, es necesario ponerlas en práctica. La implementación de las estrategias implica la toma de medidas pertinentes a nivel funcional, de negocio y corporativo para ejecutar el plan estratégico. Esta implementación puede abarcar diversas acciones, como la implementación de programas para mejorar la calidad, cambios en el diseño de un producto, reposicionamiento del producto en el mercado, segmentación del mercado y oferta de diferentes versiones de un producto para distintos grupos de consumidores, ajustes de precios, expansión mediante fusiones y adquisiciones, o reducción del tamaño de la empresa mediante el cierre o la venta de ciertas partes de esta.

En base al problema planteado surge como posible solución a aplicar la estrategia que resulta luego de emplear la Matriz de Ansoff, la estrategia desarrollo del mercado, es una estrategia de crecimiento donde la empresa trata de ampliar la venta de sus productos existentes a nuevos mercados, la expansión puede significar nuevas regiones geográficas o utilizar nuevos canales de distribución

El esquema de Ansoff clasifica las estrategias según el producto ofrecido (ya sea actual o nuevo) y el mercado objetivo, ya sea actual o nuevo. Estos criterios permiten identificar cuatro tipos de estrategias. Estas estrategias son: estrategia de penetración de mercado (aumentar la participación en los mercados existentes con productos actuales), estrategia de desarrollo de mercado (expandir los productos actuales hacia nuevos mercados, también puede incluir el desarrollo de canales de distribución complementarios o la entrada en nuevas áreas geográficas), estrategia de desarrollo de producto (lanzar nuevos productos al mercado actual, ya sea para reemplazar los existentes o introducir mejoras o variantes), y estrategia de diversificación (desarrollar simultáneamente nuevos productos y mercados). Según Miguel Mestre, la estrategia de desarrollo de mercado se centra en la expansión al buscar nuevas aplicaciones para el producto actual y captar nuevos segmentos de mercado. También implica la comercialización del producto en nuevas áreas geográficas o la utilización de diferentes canales de distribución (Santesmases Mestre, 2018) el éxito de la implementación de una estrategia de diferenciación depende de la presencia de un grupo específico de consumidores que valoren atributos particulares del producto o habilidades del vendedor, y de la habilidad de la empresa para destacarse de la competencia en el mismo mercado objetivo (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores) concluye (Thompson, 2012). Por su parte Ocaña denomina a esta estrategia como “estrategia de especialización o crecimiento intensivo” en la cual realiza una clara clasificación de los diferentes métodos a aplicar como por ejemplo “aumentar cuota de mercado” en el cual propone como acción reforzar la red de distribuidores y la expansión geográfica incorporando nuevas regiones (Ocaña, 2016)

La mayoría de las estrategias empresariales incluyen estrategias de crecimiento que se refieren al aumento de ventas, participación en el mercado, beneficios o tamaño de la organización (Ruiz, 2018).

Una empresa que establece un objetivo de crecimiento puede categorizarse en tres niveles distintos: crecimiento intensivo, crecimiento integrado y crecimiento diversificado (Kotler & Keller, 2012), donde desarrollo de mercado consiste en dirigirse a nuevos mercados con productos actuales, esta estrategia se sugiere usar cuando aumenta la demanda del producto y así se aprovecha la experiencia de mercados similares (Guerrero, 2020).

En base a lo expuesto con anterioridad y luego de realizar un mejor análisis de los autores y manuales que han sido brevemente expuestos, se puede afirmar que la planificación estratégica implica un proceso secuencial que proporciona a una empresa, como las que integran a Sauco S.A., cierta anticipación de sus acciones para lograr los objetivos deseados, razón por la cual se tomara como base para este trabajo la teoría que expone Sainz de Vicuña Ancin, en conjunto con los conceptos de Hugo Ocaña, que en su libro Estrategias de Negocios realiza una clara conceptualización sobre la formulación de estrategia de crecimiento para unidades de negocio el cual es el objetivo de desarrollo y se tomara el mismo como referencia y guía para realizar el presente reporte.

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber aplicado una herramienta de análisis como el FODA y elaborado una conclusión acerca de las oportunidades que posee actualmente el Grupo Meta en la unidad El Sauco, para poder hacer frente a su problema de pérdida de rentabilidad por las causales mencionadas durante el análisis PESTEL y fuerzas de Porter, es que se decide aplicar la estrategia de Desarrollo de mercado, cuyo resultado fue la decisión de haber utilizado la Matriz BCG para entender en que etapa del ciclo de vida se encuentra cada UEN y así decidir de manera correcta cuál de estas unidades es la que generará el aumento de la rentabilidad y mediante la Matriz de Ansoff buscar la estrategia que permitiría a la unidad ser más eficiente en la implementación de la misma.

Los motivos que generan la propuesta se establecen en base de que El Sauco (específicamente Cervecería Checa) logró en poco tiempo ser reconocida en una de las ciudades más importantes del país como es Córdoba lo cual genera una ventaja competitiva al momento de implementar la estrategia planteada, también resaltar que la calidad del producto y la oferta gastronómica que ofrecen es bien aceptada por el público;

la capacidad de producción de la fábrica es óptima para los niveles proyectados de comercialización; la creciente demandas de cerveza artesanal junto a propuestas culturales y gastronómicas y la posibilidad geográfica de expandirse en ciudades donde no se ofrece el producto y generar un tipo de alianza estratégica con Jirafa para reducir costos.

Como síntesis de lo expresado anteriormente, se plantea la necesidad de ser rentables, cuyo primer objetivo de cualquier empresa es obtener ganancias, se sugiere al directorio del Grupo Meta tener en cuenta el análisis realizado mediante el estudio de variables y teniendo en cuenta el contexto actual, que la forma más eficiente de generar rentabilidad en el horizonte de 1 a 3 años es mediante el desarrollo de mercado, ya que mediante el mismo proporcionará una mayor base de clientes, diversificará los riesgos, aumentará su participación en el mercado generando que sea más competitiva y atractiva frente a sus proveedores y competidores, obteniendo consecuentemente la posibilidad de reducción de costos al establecer acuerdos o estrategias con los mismos.

Plan de Implementación

Para introducirnos en el desarrollo de los planes elaborados para el logro de los objetivos que se plantean a lo largo de esta etapa, antes es necesario tener presente los pilares sobre los cuales llevaremos a cabo esta planificación estratégica.

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

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

Valores: Positivismo, respeto, confianza y compromiso.

(Canvas, 2023)

Objetivo General

Se presenta el plan de implementación para cumplir con la propuesta de desarrollo de mercado, es decir reforzar la red de distribución de cervecería Checa en el sur argentino, el plan está compuesto de un objetivo general y tres objetivos específicos,

a través de los cuales, se proponen tácticas y actividades que articulan esfuerzos para resolver la problemática y por ende aumentar la rentabilidad económica.

Objetivo general: Aumentar en un 25% la rentabilidad de la empresa para el año 2026 por medio del desarrollo de nuevos mercados.

Justificación: Desde el punto de vista cualitativo, el porcentaje elegido no se toma al azar, sino que analizando la turbulenta situación socioeconómica y política que atravesamos y el estado de resultados brindado por la compañía se observa que el ingreso por ventas creció un 50% desde el año 2018 al 2019; mientras que la utilidad neta aumento aún más. El Estado de Resultados y los datos obtenidos del año 2020 no se toma en cuenta para el porcentaje elegido ya que arrojo resultados no favorables.

Objetivos Específicos

1)_Aumentar la cartera de clientes un 30% para diciembre de 2026 en la región sur del país.

Justificación: Para lograr este objetivo se propone aumentar los canales de distribución que posee Sauco , se observa en el mapa de distribuidores que la zona de San Martin de los Andes, El Bolsón y Bariloche, no tienen presencia de cerveza checa, por lo que se propone generar la distribución directa con los dueños de bares, que habrán sido elegidos según el plan implementado por el área de gerencia y redes sociales, generando que la marca se siga expandiendo en las provincias donde hay más interés por la cerveza artesanal y también más afluencia de extranjeros y público joven entre los 20 y 40 años que es a donde apunta la estrategia la empresa, ya que son los mayores consumidores de cerveza. También para dar seguridad al objetivo propuesto es que a partir de un análisis del microentorno de la industria cervecera artesanal es que se pronostica un aumento del consumo de esta en un 40% en este mismo periodo de tiempo.

2)_Aumentar las ventas de cerveza enlatada en un 10% por año, mediante un sistema de promoción y fidelización de clientes para crear un mayor sentido de pertenencia hacia la marca para el año 2024.

Justificación: Según estudios de mercado, los fabricantes de cerveza en la Industria perciben un aumento del 40% de consumo en lata en desde 2019, debido a las consecuencias de los hábitos de compras adquiridos durante la pandemia , lo que equivale a un 8% anual, y también las nuevas estrategias de marketing ecológico y practicidad de

la misma es que el objetivo que se plantea del 10% es razonable, quizás se le podría exigir más al plan, pero debido al presente turbulento económico- político, es que se aguarda a resultados de indicadores más precisos.

3)_Profesionalizar a 4 integrantes del personal de La Jirafa en el periodo de 12 meses para mejorar la calidad en la atención y satisfacción del cliente en un 40%

Justificación: La mayoría del turismo que se recibe actualmente en el país y también el que genera mayores ingresos por ventas, es el turismo internacional, razón por la cual los mejores restaurantes y también aquellos que prestan una atención diferenciada, es que tienen en su personal mozos, encargados de salón, anfitrión o alguno de los integrantes del equipo, que tengan conocimientos en otros idiomas, preferentemente, francés, portugués, pero si obligatoriamente inglés, que sería el idioma universal hablando de turismo.

Es por eso por lo que la propuesta toca dos opciones conjuntas, una es profesionalizar mediante la toma de clases grupales una vez por semana con un profesor que enseñe los temas relevantes para el servicio que ofrecemos por el término de un año calendario, la cual también será acompañada por un curso que ofrece el Ministerio de Turismo el cual es gratuito y de duración de 12 meses, lo cual es razonablemente poco para el adquirir un conocimiento integrado; por eso se propone estos dos cursos complementarios.

4)_ Incrementar en un 10% la imagen positiva del grupo para el año 2024 mediante la contratación durante un año de una persona con excelente dominio del idioma inglés y lenguaje de señas.

Justificación: Al ofrecer este servicio el cual es totalmente innovador, seremos más receptivos y captaremos una porción del mercado de clientes que no está siendo atendida, lo que consecuentemente tras las valoraciones recibidas por las reseñas en Google o redes y otro alcance social que puede ocurrir, es que la empresa obtendrá una mejor imagen social aumentando también su RSE.

Alcance

El enfoque principal de este reporte de caso se centrará en la uen El Sauco perteneciente al Grupo Meta.

Alcance temporal: Esta propuesta tiene una duración según los tiempos estimados en los objetivos desde 2024 para algunos objetivos específicos y 2026 para el objetivo general.

Alcance geográfico: Grupo Sauco tiene sus unidades en dos provincias distintas, en las cuales será su sede central para el desarrollo de los planes descritos con anterioridad. Cervecería Checa esta ubicada en Sacanta Provincia de Córdoba y el restaurante La Jirafa ubicado en San Carlos de Bariloche Provincia de Rio Negro.

Alcance de contenido: Será importante tener en cuenta toda la bibliografía expuesta en el marco teórico, el análisis realizado en Pestel y las conclusiones obtenidas del Foda, ya que esto en conjunto nos llevara a tomar cursos de acción más acertados.

A continuación, se presenta los Planes de acción y Presupuestos.

Plan de acción n°1.

Para llevar a cabo este plan se comenzara realizando una relevamiento de los actuales canales de distribución que tiene cervecería checa, de esta manera quedará en evidencia los canales de distribución que no están siendo aprovechados por la empresa lo que generara la búsqueda de potenciales clientes (distribuidores y bares), según la zona geográfica elegida, que como se expresó anteriormente serán las localidades de San Martin de los Andes, El Bolsón y Bariloche, ya que mediante análisis previos estas regiones fueron identificadas como las de mayor consumo de cerveza artesanal poseen y continúan en aumento, y donde de manera continua se realizan eventos referidos a la cerveza artesanal como por ejemplo la fiesta de la cerveza patagónica, estas presente en estos tipos de eventos eleva en un considerable porcentaje la presencia e importancia de la marca.

Luego de identificar los potenciales clientes se realizará un contacto con los mismos, mediante llamadas telefónica para realizar una breve presentación de la propuesta, seguido de un e-mail que contendrá una presentación sobre el mismo con información detallada en cuanto a el costo-beneficio de este negocio. Una vez aceptadas las propuestas, es que se realizar un presupuesto general para cuantificar el proyecto propuesto, así como también los gastos estipulados de la implementación del plan; al tratarse de un contrato comercial de distribución se realizará la confección de este con el estudio jurídico Penizzotto que utiliza la empresa y mediante firma con escribanos se formalizará dicho acuerdo en base a las condiciones planteadas con la otra parte La ejecución del plan se realizará desde enero de 2024 a diciembre de 2026, periodo durante

el cual de forma semestral se realizará un control y seguimiento con el propósito de evaluar la correcta implementación, si bien el importe del mismo se encuentra expresado en el cuadro de plan de acción, a partir del 2024 estará reflejado en el presupuesto. Todas las acciones descritas con anterioridad serán responsabilidad del área correspondiente a “Gerencia comercial – Gerencia Administrativa” cuyos responsables son José y Juan Cruz Fernández, los recursos financieros que serán utilizados se encuentran en Anexo 3.

Plan de acción n°1

DESCRIPCIÓN	TIEMPO DESDE-HASTA	RECURSOS HUMANOS AREA-RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIERO	terceriza	Observaciones
Relevamiento de los canales de distribución actuales.	06-2023 07-2023	Gerencia comercial Jose Fernandez y Juan Cruz Fernandez	internet tablet notebook	37440	NO	(3hsx2personas)=6x\$hs
Búsqueda de potenciales clientes según análisis de zona geográfica	08-2023 09-2023	Gerencia comercial Jose Fernandez	notebook celular	12480	NO	2 hs
Contacto con potenciales clientes	10-2023	Gerencia Administrativa Juan Cruz Fernandez	notebook celular internet	12480	NO	2HS
Determinar el presupuesto interno para llevar adelante la acción	11-2023	Gerencia Adm Juan Cruz Fernandez	notebook internet	62400	NO	10HS
Redacción y firma de contrato	12/2023	Gerencia Administrativa y estudio jurídico	documentación necesaria.	\$42853;48	SI	Estudio Jurídico PENIZZOTO
Ejecución del plan	01/2024 12/2026					
Control semestral	01/2024 / A. 12/2026	GERENCIA GENERAL	Transporte			\$299539 * 2
TOTAL	167653,48					

(Elaboración propia, 2023)

Plan de acción n°2

Aumentar las ventas de cerveza enlatada en un 10% por año, mediante un sistema de promoción y fidelización de clientes .

El plan se llevara acabo de la siguiente manera; cada 15, 20, 25 latas vacías que lleve a la Sucursal de Cervecería Checa, Restaurante la Jirafa y otros canales de distribución seleccionados en base al nivel de ventas, es que el participante se llevará algún producto denominado “merchandasing” el cual está compuesto de (gorras, calcomanías, vasos ecológicos, llaveros-soporte celular) todo sublimado de las unidades

de la uen el sauco (jirafa, y checa) y de Grupo Meta de esta manera se describe el componente intrínseco que es la publicidad que se genera de manera implícita al llevar la insignia (termos , remeras , gorras). Mientras mayor es la cantidad de recolección de latas es el “obsequio” a elegir, de esta manera también funcionaríamos como un colector de reciclaje de residuos; generando de esta manera un aumento en la cantidad de latas vendidas por el incentivo psicológico que se genera en la mente del consumidor al juntar determinada cantidad de en este caso latas a cambio de una recompensa. También mediante el sistema de crm se generará una base de datos de clientes, la cual analiza y filtra aquellos que se sienten más atraídos por nuestros productos, de esta manera se realizara un plan de fidelización realizado en forma conjunta con el personal (mozo, cajeros, etc.) de checa y la jirafa ya que son quienes se encuentran en permanente contacto con los clientes y conocen de manera más detallada sus preferencias y demandas, con los encargados de desarrollar el sistema y el área gerencial del sauco; el plan de fidelización es para esos clientes que nos elijen de manera reiteradas, el plan consiste en descuentos los días especiales (aprobar un examen final, aniversario, happy hour sin límite de hora para su cumpleaños, etc.). Un cliente fidelizado es un cliente que nos vuelve a elegir y nos recomienda que es la base fundamental para que la uen siga creciendo. El sistema CRM “Piperdrive” fue el seleccionado luego de un análisis con otros sistemas en cuanto la información que era necesaria extraer, el plan profesional contratado incluye capacitación, reuniones periódicas, retroalimentación de información, consultoría de planificación, el pago es semestral cuyo costo es en dólares por lo que a los fines de contabilizarlo se tomara la cotización dólar tarjeta para el pago del mismo y se contratará por un año, incluye la capacitación al personal gerencial y comercial acerca del uso de este y también el diseño de la estrategia que se definirá entre los expertos de Piperdrive y los encargados del área comercial y marketing de sauco. La ejecución del plan y el control de este está a cargo de la gerencia comercial y gerencia general, la etapa de capacitación al personal está incluida dentro del pago del software que fue contratado para el mismo. En la etapa de control se realizará en base a los informes obtenidos por el crm en conjuntos con los ingresos generados en forma trimestral por las unidades de Sauco, para asegurar si la estrategia funciona o hay que realizar algún ajuste sobre la misma, ya que también el consumidor de este tipo de servicio es demandante e influenciado por nuevas tendencias o beneficios. Los costos del plan se encuentran explicados en anexo 4.

Plan de acción n°2

Actividad	Tiempo	Recursos humanos responsable	Recursos materiales	Recursos financieros	terciariza	Observaciones
Analisis Software	06/2023 a 07/023	Gerencia comercial Paula Fernandez	internet notebook celular	18720	no	6240 x 3hs
contratar software seleccionado	08/2023	Gerencia comercial Paula Fernandez	internet notebook tarjeta de credito	\$142500		50 u\$s x 475 dolar cotizacion tarjeta 23750*6 meses
Diseño plan fidelización orientado a venta	09/2023	Gerencia comercial Paula Fernandez	internet notebook celular	\$99840	si	6240 x 16hs
capacitar personal para el plan elegido	10/2023	Gerencia Comercial Paula Fernandez	internet celular	incluida en el servicio de software	si	terciarizar
merchandising compra	11/23	Gerencia Comercial Paula Fernandez	internet computadora	284473,53	no	mercado libre repetir compra por 2 x año
ejecucion del plan	01-2024 a 12/2024	Gerencia Comercial Paula Fernandez	COMPUTADORA INTERNET			
TOTAL	\$545533,53					

Plan de acción N°3

En este caso la táctica a implementar para los objetivos específicos 3 y 4 se realizará de forma conjunta ya que tienen puntos en común en cuanto al desarrollo del plan; si bien el objetivo específico número tres propone la capacitación del personal, cuya decisión surge luego del análisis de las reseñas negativas obtenidas de Google, lo cual enciende la alarma de necesidad de mejora. La primer actividad tenida en cuenta es el análisis de costo-beneficio entre contratar y capacitar, siendo la contratación una forma inmediata de realizar la mejora propuesta es que se decide realizar la contratación de una sola persona que cumpla con las habilidades de lenguaje de señas e inglés avanzado o nativo dado que poseemos gran porcentaje de estudiantes extranjeros de intercambio interesados en trabajos de temporada y con horarios flexibles lo que genera que desde la administración de la empresa se pueda realizar la búsqueda y contratación de la persona idónea para el puesto, también se decide realizar la profesionalización de los empleados existentes en las uen, ya que el mantener en constante aprendizaje a nuestros equipos ayuda a crear una mayor sinergia y sentido de pertenencia con el grupo, aumentando la autovaloración; la evaluación de los costos es coherente con las expectativas para una capacitación de este tipo (clases grupales online con maestro particular, solo para las personas de Sauco, de manera que los temas abordados sean los relacionados directamente con los servicios que ofrece la empresa, dictado por CUI centro de idiomas); sumado en conjunto a las capacitaciones gratuitas ofrecidas por el Ministerio de turismo

el propósito de los cursos es fomentar el aprendizaje y desarrollo de las habilidades de los empleados del sector turístico a través de la realización de cursos intensivos en modalidad presencial o virtual. Estos cursos abarcarán tanto la práctica en entornos laborales como restaurantes u hoteles, como también la teoría que incluirá procesos formativos en idiomas con el objetivo de enriquecer las competencias, habilidades y calificaciones necesarias para desempeñar tareas generales en los campos de la gastronomía y la hotelería. Tanto la contratación como la profesionalización de los empleados tendrá una duración de doce meses desde enero de 2023, el control de este será realizado y analizado mediante encuestas que serán enviadas a nuestros clientes luego de retirarse del local, el análisis es realizado por Google ADS cuyo servicio incluye un resumen y análisis de las respuestas obtenidas y luego serán comparadas con las calificaciones en redes sociales entre otras, para analizar el impacto del plan; como también mediante los informes que proporcionados por cui y el ministerio y la evolución en la práctica diaria.(Anexo 5)

Actividad	Tiempo	recursos humanos responsable	recursos materiales	Terciariza	Observaciones	Recursos financieros
Realizar analisis de opciones	06/2023 a 08/2023	Gerencia General	internet notebook celular	no	6240 * 10hs	62400
Toma de decision	09/2023	Gerencia General		no	1hs	\$6240
contratar	01/2024 a 01/2025	Gerencia General			187596 x mes	187596
profesionalizar	01/2024 a 01/2025	cui centro de idiomas	internet	si	16.836 x hs x clase grupal	67344 mensual
Medición de resultados	01/2024 a 01/2026	Gerencia General	google ads	no	google ads	-
total	\$68640					

A modo de estimar los costos financieros por el uso del tiempo de los socios, es que se asigna un tiempo determinado sobre la cantidad de horas que pueden demorar en determinada acción dentro del plan, siendo Sueldo de Gerente Comercial – Gerente Administrativo- Gerente Comercial, es que se les asigna el sueldo de un gerente con 7 años de experiencia en el puesto, y se contabiliza por lo equivalente al recurso utilizado en tiempo medido en horas. Se toma como sueldo \$1200000 , en los años posteriores será actualizado a la inflación pronosticada por REM

Presupuesto 2023-2026

CONCEPTO	2023	2024	2025	2026
PLAN DE ACCION N° 1				
Aumentar cartera de clientes	167653.48			
control	-	1243386,36	2580026.697	5353555.396
total anual	167653,48	1243386,37	2580026.697	5353555.396
TOTAL PLAN DE ACCION 1				7933582.093
PLAN DE ACCION N°2				
Incentivo hacia la marca	118560,00	-	-	-
Merchandising	284473,53	1180565,00	-	-
software cmr	142500,00	591375,00		-
total anual	545533,53	1771940,00		
TOTAL PLAN DE ACCION 2				\$2317473.53
PLAN DE ACCION N°3				
desarrollo de ideas	68640	-	-	
contratar	-	4671140,4	-	
profesionalizar	-	1677269,66	-	
total anual	68640	6503786,06		
total plan de accion 3			6572426,06	

(Elaboración propia, 2023)

Todos los importes del presupuesto han sido actualizados a los índices inflacionarios estimados por Rem, desde una visión mas conservadora se opta por utilizar el índice de 2024 de 107,5% para los años posteriores, ya que luego de este año indica que dicho porcentaje disminuirá.

Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	RESPONSABLE													2024	2025	2026	
		JUL	JUL	AG	SE	OCT	NO	DIC									
Objetivo 1: Apertura canales de distribución																	
Relevamiento de los canales de distribución actuales.	Gerencia General																
Búsqueda de potenciales clientes según análisis de zona geográfica	Gerencia General																
Contacto con clientes potenciales para negociar alianzas más atractivas para la empresa	Gerencia General																
Determinar el presupuesto interno para llevar adelante la acción	Gerencia General																
Determinar contratos de las condiciones planteadas en base a asesoramiento Legal	Estudio Jurídico Penizzoto																
EJECUCION DEL CONTRATO control semestral	Estudio Jurídico Penizzoto																
	Gerencia General																
Objetivo 2 Fidelización y promoción																	
buscar presupuestos sobre software CRM	Gerencia General																
contratar software seleccionado	Piperdrive																
Diseñar plan de fidelización orientado a venta	Piperdrive																
capacitar personal para el plan elegido	Piperdrive																
merchandising compra	Gerencia General																
EJECUCION DEL PLAN	Gerencia General																
Objetivo 3 Profesionalizar																	
Análisis de costo de profesionalizar o contratar	Gerencia General																
Toma de decisión	Gerencia General																
contratar	Gerencia General																
profesionalizar	CUI																
medición de resultados	gerencia General																

(elaboración propia, 2023)

Análisis financiero

Los criterios de evaluación que se emplearán para analizar la viabilidad de la propuesta son el valor presente neto y la tasa interna de retorno. Para calcular el valor presente neto, es fundamental estimar la tasa de descuento a la cual se descontarán los flujos de efectivo esperados. El propósito de este método de evaluación es comparar los flujos de efectivo futuros con el dinero en el presente.

Se empleó la proyección de la inflación anual proporcionada por el Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina como referencia para tener en cuenta el valor del dinero a lo largo de este proyecto.

Flujo de fondos expresado en años (2023-2026)

Concepto	0	1	2	3	4
Ingresos		\$ 14,548,634.76	\$ 37,826,450.37	\$ 83,399,757.79	\$ 199,492,220.63
Costos Variables		-\$ 5,819,453.90	-\$ 15,130,580.15	-\$ 33,359,903.11	-\$ 79,796,888.25
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por plan		-\$ 781,827.01	-\$ 9,519,112.42	-\$ 2,580,026.70	-\$ 5,366,455.36
Subtotal		\$ 7,947,353.85	\$ 13,176,757.80	\$ 47,459,827.97	\$ 114,328,877.02
Imp Ganancia		-\$ 2,781,573.85	-\$ 4,611,865.23	-\$ 16,610,939.79	-\$ 40,015,106.96
Utilidad despues de IIGG		\$ 5,165,780.00	\$ 8,564,892.57	\$ 30,848,888.18	\$ 74,313,770.06
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cap Trabajo	-\$ 2,200,426.97				\$ 2,200,426.97
Saldo	-\$ 2,200,426.97	\$ 5,165,780.00	\$ 8,564,892.57	\$ 30,848,888.18	\$ 76,514,197.03
Saldo Actual	-\$ 2,200,426.97	\$ 2,622,223.35	\$ 2,206,934.62	\$ 4,034,974.90	\$ 5,080,156.84

VAN	\$ 11,743,862.74
TIR	338%

ROI	
BENEFICIOS	335,267,064
COSTOS	\$ 152,354,246.91
ROI	120%

El Valor Neto Actual (VAN) indica que el proyecto arroja \$ 11743862,74 de ganancia a valor actualizado luego de recuperar la inversión. Para su cálculo se ha utilizado como tasa de referencia la Tasa Nominal Anual para colocaciones a Plazo Fijo del 97% determinada por el Banco Central de la República Argentina. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), se obtuvo un resultado del 338%, lo cual es superior al porcentaje máximo requerido por el inversionista, en este caso, el 25,55%, para determinar la viabilidad del proyecto lo cual indica que el proyecto es rentable y genera el excedente deseado.

Otro de los indicadores considerados en este análisis es el ROI, que relaciona lo invertido en el proyecto y el beneficio obtenido a partir de dicha inversión por la implementación de la propuesta \$33267064. Este indicador arroja un resultado de 120 %,

lo que significa que, por cada peso invertido la empresa ganará \$1,20. Los indicadores mencionado VAN, TIR y ROI arrojan resultados favorables en relación con los beneficios y la rentabilidad que la empresa puede alcanzar mediante la aplicación de esta propuesta. El flujo de fondos expresado de forma mensual se encuentra detallado en anexo (Anexo6).

De forma conjunta a la implementación del plan, se harán encuestas de satisfacción a los clientes que visiten La Jirafa y Cervecería checa, para obtener información cualitativa <https://forms.gle/cqLD2tChxp937hxS9> encuesta de satisfacción.

Conclusiones

Por medio del presente reporte del caso presentado en el marco del trabajo final de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se pretende abordar y analizar la situación en cuestión, en el cual se tuvo por objetivo realizar mediante el proceso de planificación estratégica una serie de mejoras para mejorar la rentabilidad de El Sauco.

Después de un detallado análisis del entorno interno y externo de la industria cervecera y gastronómica, así como de evaluar cuidadosamente la situación actual de Cervecería Checa y restaurant La Jirafa de Sauco S.A., de los datos relevados se destacan los efectos negativos y las problemáticas que sufrieron en el año 2020 produciendo una pérdida significativa de la rentabilidad, es por eso que se recomienda la implementación de una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos canales de distribución mediante la cual se identifican oportunidades para establecer alianzas estratégicas, aprovechar plataformas en línea y explorar nuevos mercados geográficos. Esto ha permitido diversificar los canales de venta y llegar a un público más amplio, aumentando así el potencial de crecimiento y las oportunidades de generar mayores ingresos.

La implementación de un plan de fidelización es clave para fortalecer las relaciones con los clientes existentes y aumentar su lealtad hacia la empresa. A través de la identificación de sus necesidades y preferencias, se han desarrollado programas de recompensas, descuentos exclusivos y servicios personalizados lo cual genera una mayor retención de clientes, promover el boca a boca positivo y fomentar un sentido de pertenencia a la marca. Como resultado, se ha incrementado la repetición de compras y

se ha establecido una base sólida de clientes fieles que contribuyen al crecimiento y estabilidad de la empresa.

La contratación de personal adecuado y calificado es considerado fundamental para la actualidad donde se encuentra inserta la empresa ya que mediante esta implementación de personal bilingüe e intérprete de señas es que dejamos entrever la inclusión y de esta manera también la forma en que se comparten los valores y la visión de la empresa, generando así una mejor responsabilidad social empresaria además de brindar capacitación continua para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo, y de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Luego de revisar la propuesta presentada anteriormente, se puede concluir que los resultados obtenidos respaldan la viabilidad de implementar el proyecto propuesto y alcanzar el objetivo general establecido. A pesar de que el objetivo principal del plan es aumentar los ingresos a lo largo de un periodo de análisis de tres años, esto implica la necesidad de evaluar constantemente la situación política, económica y social del país para estar preparados para ajustar los objetivos si es necesario.

Recomendaciones profesionales

En este apartado se ofrecen recomendaciones para las acciones futuras que la empresa deberá llevar a cabo después de realizar el reporte de caso. Estas recomendaciones tienen como objetivo impulsar el crecimiento, aumentar la eficiencia y lograr una consolidación de las unidades que componen el Grupo Meta. Estas acciones son adicionales a las consideradas inicialmente en el plan de implementación por lo que exceden la capacidad de este, pero son necesarias para mantener un crecimiento sostenido de la organización. Por lo tanto, se recomienda seguir estas acciones para asegurar el éxito continuo de la empresa.

- **Establecer alianzas estratégicas:** Analizar la posibilidad de establecer alianzas con otras empresas locales, como proveedores de productos artesanales o empresas de turismo local. Esto puede abrir nuevas oportunidades de negocio y permitir el acceso a una base de clientes más amplia. Además, considerar la participación en eventos y festivales relacionados con la industria cervecera y gastronómica para aumentar la visibilidad y generar colaboraciones estratégicas.

- Potenciar el marketing digital: Aprovechar las plataformas digitales y las redes sociales para promocionar la cervecería y el restaurante. Crear contenido relevante y atractivo, como fotos y videos de platos y bebidas, compartir testimonios de clientes satisfechos y promocionar eventos especiales. Además, invertir en publicidad digital dirigida a audiencias específicas para aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes.
- Optimizar los costos y la gestión de inventario: Realizar un análisis detallado de los costos operativos y buscar oportunidades para optimizarlos. Esto puede incluir la negociación con proveedores, el control estricto del inventario para evitar desperdicios y la implementación de sistemas eficientes de gestión de compras y stock.
- Realizar un cuadro de mando integral para controlar de manera eficiente los clientes, procesos internos, perspectiva financiera y aprendizaje. Dicho cuadro se debería realizar por los empleados de la organización o a través de una consultora.
- Considerando las bases estratégicas establecidas y la proyección de crecimiento, la empresa deberá anticipar la posible necesidad de aumentar su capacidad de producción para poder satisfacer una mayor demanda de sus productos.

Bibliografía

Referencias

- BAE. (2022). Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- CAC. (2023). Obtenido de <https://www.cac.com.ar/noticias/el-consumo-en-abril-mostro-un-avance-de-1-5-en-la-comparacion-interanual>
- Canciller, E. (2023). Obtenido de https://elcanciller.com/sociedad/gastronomia--un-sector-pujante-de-la-ciudad-que-crece-con-medidas-que-lo-acompanan_a643d5e49e0352d9dda0c6ba4
- Canvas. (2023). *Grupo Meta*.
- Distefano, D. (noviembre de 2022). La cerveza artesanal se abre camino en nuestro país. *Mas Industrias*. Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/industria-de-la-cerveza-artesanal-en-argentina/>
- Guerrero. (2020). Estrategia para el Incremento de ventas. *Revista de Investigacion en Ciencias de la Administracion*.
- Hill. (2019). *Administración Estratégica* (12 ed.). Mexico.
- Hill, J. &. (2015). *Administracion Estrategica. Teoria y casos. Un enfoque integral*. Mexico ,DF: Cengage learning.
- Iglesias, G. (19 de 02 de 2023). Cerveza artesanal: radiografía del sector que depende de una materia prima que está en falta. *Ambito Financiero*, pág. 1. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-radiografia-del-sector-que-depende-una-materia-prima-que-esta-falta-n5655435>
- INDEC. (2023). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf
- Infobae. (2023). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/03/20/el-sector-gastronomico-mantiene-la-demanda-a-la-gente-le-queman-los-pesos-y-sale-a-comer/>

Kotler. (2000). *Dirección de Marketing*. España: Del Milenio.

Masindustrias. (2022). Obtenido de <https://masindustrias.com.ar/industria-de-la-cerveza-artesanal-en-argentina/>

Ocaña. (2016). *dunken*. Obtenido de <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Apuntes-Estrategias-de-Negocios-Hugo-R.-Oca%C3%B1a.pdf>

Pais, E. (2023). Obtenido de <https://elpais.com/argentina/2023-02-14/argentina-comienza-2023-al-borde-del-100-de-inflacion-interanual.html>

Perfil, E. (2023). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/modo-fontevecchia/cerveza-artesanal-sector-en-riesgo-por-falta-de-lupulo-modof.phtml>

Productivo, S. d. (2023). *Informe de Panorama Productivo*. Ministerio de Economía Argentina. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_panorama_productivo_-_mar.2023_1.pdf

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. MadridESIC. Obtenido de <https://softland.com.ar>

Samaniego, R. V. (2022). *Planificación estratégica para la educación superior*. Ecuador: Grupo Compas. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/873/3/LIBRO%20DE%20PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20%281%29.pdf>

Vial, A. N. (BRIL de 2023). EL ALCOHOL CERO AL VOLANTE ES LEY NACIONAL. *UNSAM*. Obtenido de <https://noticias.unsam.edu.ar/2023/04/14/el-alcohol-cero-al-volante-es-ley-nacional/#:~:text=La%20norma%20que%20modifica%20el,miligramos%20por%20litro%20de%20sangre.>

Sirvent, P. P. (24 de marzo de 2022). Alto Nivel. Obtenido de [¿Sabes cuánta agua se utiliza para producir un litro de cerveza?:https://www.altonivel.com.mx/actualidad/sabes-cuanta-agua-se-utiliza-para-producir-un-litro-de-cerveza/](https://www.altonivel.com.mx/actualidad/sabes-cuanta-agua-se-utiliza-para-producir-un-litro-de-cerveza/)

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>

Anexos

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

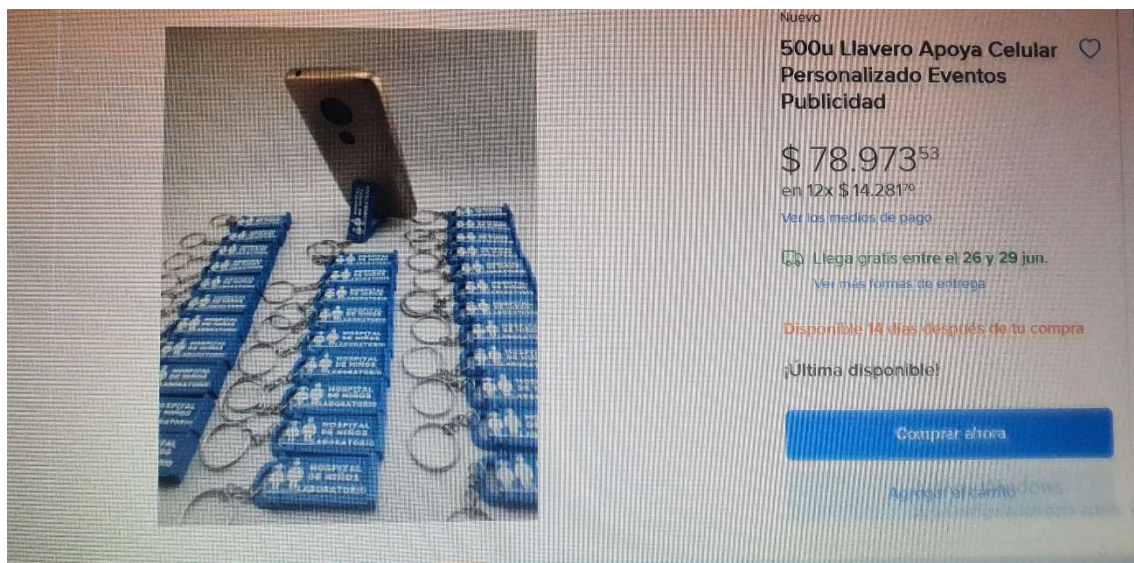
Sueldo de Gerente Comercial – Gerente Administrativo, a fines de poder dar un valor a las acciones realizadas por los socios, es que se les asigna el Sueldo de un gerente con 7 años de experiencia en el puesto, y se contabiliza por lo equivalente al recurso utilizado en tiempo medido en horas. Se toma como sueldo \$1200000 , en los años posteriores será actualizado a la inflación pronosticada por REM



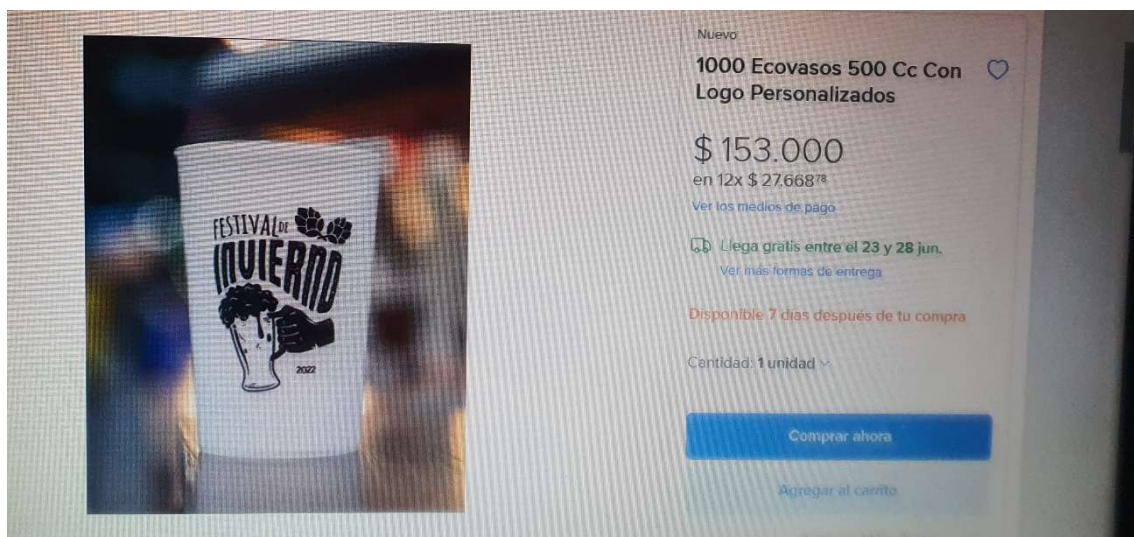
Honorarios abogado: incluye la redacción de este y la firma en colegio de escribanos), cuyo costo es de 6 jus (cada jus tiene un valor de \$7142,28) según el colegio de abogados de Córdoba <https://www.abogado.org.ar/jus-unidad-economica-158.html>

Anexo 4

Merchandising está compuesto por (30 gorras + 500 llaveros + 1000 ecovasos)= \$284473.53, cuya compra se repite dos veces el próximo año y es actualizado por la inflación de rem del 107.5% siendo = \$1180565,15



Fuente (mercado libre)



Fuente (mercado libre)

Se elije el pack profesional ya que incorpora herramientas de analisis utiles a los fines implementados y tambien la capacitacion al personal que llevara la tarea.

El costo esta expresado en dolares por lo que se tomara la cotizacion dólar tarjeta para el pago del mismo y tambien sera actualizado a la inflacion de rem 2024.

The screenshot shows the pipedrive website's pricing section. It features three plans:

- Básico:** Organízate y configura rápidamente procesos de ventas sencillos. Price: US\$ 12.50. Por usuario, por mes, con pago anual.
- Avanzado:** Nunca te pierdas el siguiente paso con correos electrónicos y automatizaciones fáciles de usar. Price: US\$ 24.90. Por usuario, por mes, con pago anual.
- Profesional (MÁS POPULAR):** Optimiza el rendimiento con más personalizaciones e informes. Price: US\$ 49.90. Por usuario, por mes, con pago anual.

Anexo 5

The screenshot shows a website interface with a table titled "Clases Particulares por zoom". The table lists the number of students, the individual price, and the total price for 1, 2, 3, and 4 students.

Cantidad de alumnos	Precios Individual	Precio Total
1	5.847	5.847
2	5.152	10.304
3	4.534	13.602
4	4.209	16.836

*Los precios detallados es valor/hora.

El costo de profesionalizar es en base a 4 clases grupales por mes durante 12 meses actualizado por la tasa de inflación de rem 2024 ya que desde ese año se realizará la implementación.

MAYO 2023	
CAT	NUEVO BASICO S/ ACUERDO 2023
1	\$ 143.817
2	\$ 152.154
3	\$ 159.590
4	\$ 168.119
5	\$ 175.825
6	\$ 187.596

(sueldo personal de salón bilingüe según uthgra, se toma el de categoría 6, en el plan de acción figura mensual y en el presupuesto esta de manera anual actualizado por la inflación estimada por REM del 107.5%).

Relevamiento de Expectativas de Mercado

Abril 2023

En el relevamiento de abril, las y los analistas estimaron una inflación mensual de 7,5% para abr-23 y una inflación para todo el año de 126,4% i.a. (16,4 p.p. por arriba del pronóstico de la encuesta previa). Quienes mejor pronosticaron esa variable en el corto plazo (TOP-10) esperan una inflación de 7,2% para abr-23, y de 126,5% i.a. para 2023 (17,3 p.p. mayor a la encuesta del mes anterior). Para marzo de 2023 la mediana de las estimaciones de quienes participaron en la encuesta previa del REM sugería una inflación de 7,0% mensual, en tanto que el dato observado en dicho mes resultó ser de 7,7% (0,7 puntos porcentuales –p.p.– mayor al pronosticado). **A su vez, las y los participantes del REM revisaron las previsiones para todos los períodos, ubicando la inflación en 107,5% i.a. para 2024 (17,5 p.p. mayor al REM previo) y en 55,5% i.a. (+0,9 p.p.) para el año 2025.**

Anexo 6

Flujo de Caja expresado en meses.

Concepto	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386	\$ 1,212,386
Costos Variables	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954	-\$ 484,954
Subtotal	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279	\$ 662,279
Imp Gananc	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798	-\$ 231,798
Cap Trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482	\$ 430,482
Saldo Actual	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519	\$ 218,519
VAN	4,822,650										

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará proporcionalmente con las estimaciones REM.
2. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán proporcionalmente con las estimaciones REM.
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo con las estimaciones realizadas por el REM (ver cuadro).
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
- 6 Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
- 7 Los costos variables fueron estimados en 40% en función de los ingresos.

REM BCRA	2023	2024	2025	2026
	146%	108%	108%	108%

PRESUPUESTO ACTUALIZADO SEGÚN REM				
	2023	2024	2025	2026
PLAN 1	\$ 167,653.48	\$ 1,243,386.36	\$ 2,580,026.70	\$ 5,366,455.36
PLAN 2	\$ 545,533.53	\$ 1,771,940.00	\$ 0.00	
PLAN 3	\$ 68,640.00	\$ 6,503,786.06	\$ 0.00	
TOTAL	\$ 781,827.01	\$ 9,519,112.42	\$ 2,580,026.70	\$ 5,366,455.36