

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Título:**

**“HERRAMIENTAS DE GESTION PARA UNA RENTALIBILIDAD SUSTENTABLE”**

**Nombre y Apellido:**

**Fabiana Lorena Lepe**

**DNI: 28.484.519**

**Profesora: Patricia Barron**

**Legajo: Vadm15832**

**TP N° 4**

**2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstrac .....	3
Introducción .....	4
Análisis Situacional .....	7
Análisis Macroentorno: .....	7
Aspecto Político: .....	7
Aspecto Económico.....	7
Aspecto Social.....	9
Aspecto tecnológico .....	10
Aspecto ecológico .....	10
Aspecto Legal: .....	11
Análisis Microentorno .....	12
5 fuerzas de Porter .....	12
Análisis de mercado: .....	14
Análisis Interno. ....	15
Cadena de Valor: .....	15
Marco teórico .....	18
Conclusiones diagnósticas: .....	21
Propuesta de aplicación. ....	23
Objetivos: .....	24
Objetivo General:.....	24
Objetivos específico:.....	24
Plan de acción.....	25
Diagrama de Gantt: .....	29
Presupuesto:.....	30
Análisis Financiero: .....	31
Conclusiones y recomendaciones profesionales.....	32
Bibliografía .....	34
Anexos .....	36

*Agradecimiento*

A las personas que siempre están cerca, lejos, con mensajes, mail o llamados, ellos son mi mamá Susana, mi hermano Ariel, mi cuñada Nadia, mis hijos Matías y Catalina, a mi marido César porque sé que sin vos esto no podría haber salido mejor, a mi estrella en el cielo, que sé que estaría super feliz, mi viejo.

Gracias a todos.

## RESUMEN

En el siguiente informe se presenta la empresa Grupo Meta y su unidad de negocio Sauco S.A.

Se propone una estrategia de desarrollo de producto para mejorar la rentabilidad y obtener ventajas competitivas a largo plazo. Se centrará en el lanzamiento de una cerveza orgánica, aprovechando el interés de consumidores sofisticados por la originalidad, el sabor intenso y los productos naturales de alta calidad. La estrategia se basa en objetivos adaptables, segmentación de mercado y en destacar el compromiso con el medio ambiente y las personas. Buscará diferenciarse y crear una ventaja competitiva distintiva en el mercado.

La estrategia se basa en las fortalezas de la empresa y busca lograr la sustentabilidad a largo plazo. Esta propuesta puede servir como base para mejorar la calidad y el cuidado del medio ambiente en otras unidades de negocio de Grupo Meta.

Palabras claves: Estrategia de desarrollo de producto, rentabilidad, ventajas competitivas, cerveza orgánica, compromiso con el medio ambiente, diferenciación.

## ABSTRAC

The following report presents the company Grupo Meta and its business unit, Sauco S.A. A product development strategy is proposed to enhance profitability and gain long-term competitive advantages. The focus will be on launching an organic beer, capitalizing on the interest of sophisticated consumers in originality, intense flavor, and high-quality natural products. The strategy is based on adaptable goals, market segmentation, and highlighting the commitment to the environment and people. The aim is to differentiate and create a distinctive competitive advantage in the market.

The strategy is built upon the company's strengths and aims to achieve long-term sustainability. This proposal can serve as a foundation for improving the quality and environmental care in other business units of Grupo Meta.

Keywords: Product development strategy, profitability, competitive advantages, organic beer, commitment to the environment, differentiation.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente informe desarrolla un reporte de caso correspondiente a seminario final de la carrera de Licenciatura en administración de la universidad Siglo XXI. A continuación, se desarrollará un informe sobre la actividad de la empresa Grupo Meta, eligiendo una de sus unidades de negocio nombrada Sauco S.A. En la misma se utilizarán diferentes herramientas de análisis con el objetivo de implementar una planificación estratégica de desarrollo de un nuevo producto con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa que, con el paso de la pandemia, se vio afectada en sus ingresos.

Grupo Meta es una empresa fundada en el año 2019, por Paula, José y Juan Cruz, tres hermanos unidos entusiastas en su rubro. La organización tiene como objetivo generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Sus características principales son la capacidad de detectar oportunidades, innovar y crear, luchar frente a inconvenientes del entorno, tener la capacidad de adaptación para los cambios, cualidades para la dirección y liderazgo, toma de riesgos calculados y toma de decisiones.

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

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

Se analizará en la unidad de negocio llamada Sauco S.A, la misma se encuentra conformada por la Cervezas Checa y el restaurant La Jirafa.

Cerveza Checa la cual tiene como capacidad productiva anual de 360.000 litros, ubicada en la localidad de Sacanta en la provincia de Córdoba. Se encuentra equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Cuenta con muy buena reputación por parte de las personas que asisten a la misma, la ventaja de Checa es que ha logrado una gran aceptación en sus consumidores, el 80% de los clientes la recomienda luego de consumirla.

Deberá mejorar su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

Conjuntamente dentro de la unidad de negocios se encuentra el restaurante La Jirafa, el cual se ubica en el centro de la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro. Se define como un bodegón familiar con una capacidad para 160 comensales, los cuales pueden seleccionar desde minutas hasta platos regionales. Es aceptado por la comunidad de la ciudad, la mayoría de las asistencias que lo frecuenta son turistas, que llegan en época de temporada, con baja concurrencia de comensales de la zona.

En la actualidad se puede observar que el consumidor está realizando un cambio en el pensamiento y comportamiento ya que a la hora de elegir optan por productos más saludables y amigables con el ambiente.

Actualmente el consumo de cerveza y alimentos saludables es cada vez más elevado y podrá ofrecer una nueva alternativa de crecimiento y de diferenciación. Se debe definir un plan estratégico para lograr objetivos centrales, diferenciándose, captando la mayor cantidad de clientes.

Primero deberá implementar en ambos rubros la certificación ISO 14001 norma de Sistemas de Gestión Ambiental que consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente, esto ayudará a tener mejor imagen y se complementa bien con la certificación de normas ISO 9001 y Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura lograda anteriormente.

Segundo se introducirá un producto nuevo e innovador a base de insumos orgánicos, se deberá implementar en la cervecería una nueva línea de sabor a base de malta orgánica. En el restaurante se ampliará la carta implementando nuevas recetas con insumos orgánicos y libres de gluten. Esto permitirá el día de mañana poder trabajar en conjunto y vender en ambos rubros los mismos productos.

Para iniciar este proceso, se tomará como referencia a la “Cervecería Patagonia”, se trata de una cerveza argentina, destinada al mercado gourmet que se toma muy en serio la protección del medioambiente y cuenta con la primera cerveza orgánica de Argentina, llamada Sendero del sur (realizada con malta pilsen orgánica de Tres Arroyos), la misma ofrece bebidas y alimentos naturales. Otra opción para comparar y analizar su crecimiento es una cerveza llamada “Cerveza Tulum” del país de México, la misma produce su cerveza orgánica a base de agua de mar (por proceso de ósmosis inversa), ofreciendo productos orgánicos para consumir. Ambos emprendimientos incursionan en el sector gastronómico ofreciendo distintos tipos de recetas orgánicas.

Se toma como base las fortalezas para desarrollar una estrategia de crecimiento a través de un producto innovador para el mercado en la unidad de negocio Sauco S.A, con el objetivo de lograr sustentabilidad a futuro.

La siguiente propuesta podrá utilizarse como base para aplicar en otras unidades de negocio y desarrollar nuevos planes de negocio para el grupo Meta, en los cuales se proponga distintas líneas de planeamiento estratégico en busca de mejorar las unidades de negocio, la calidad y el cuidado del medio ambiente.

## ANÁLISIS SITUACIONAL

### Análisis Macroentorno:

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la industria mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La aplicación y uso permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

#### *Aspecto Político:*

La inflación e incertidumbre con el dólar, la restricción a las importaciones y el contexto político de Argentina con posibilidad de cambios no brinda certezas al sector empresario, debido a que las principales medidas políticas fiscales y económicas tomadas por el gobierno actual deberán modificarse en el próximo gobierno. La falta de previsibilidad y desconfianza en las instituciones impactan en cada eslabón de la sociedad y los habitantes tienden a suprimir su capacidad para innovar y emprender.

Argentina se encuentra en un año electoral, ya que el mandato del actual presidente Alberto Fernández finalizará el 10 de diciembre del 2023. Junto con la elección presidencial se vota la renovación de la mitad del Congreso y un tercio del Senado.

Analizando estos puntos el país se encuentra en estado expectante a cómo se adaptará la economía con los cambios que implemente el nuevo gobierno.

#### *Aspecto Económico.*

##### • Situación global:

✓ Crecimiento económico.

Según el Banco Mundial y el FMI el crecimiento económico caerá en 2023. Se calcula un crecimiento de 2,3% mundial, luego de haber registrado alzas de 6,3% en 2021 y 3,3% en 2022.(Situación Argentina/ Diciembre 2022, s.f.)

Hay incertidumbre respecto a la evolución de la inflación, si puede ser controlada de una vez por todas con los aumentos de las tasas de la FED y el BCE y si este aumento de tasas llevará a una recesión a nivel global.

La FED en su última Minuta de marzo 2023 posterga el crecimiento previsto para 2024 al año 2025, es decir no espera mucho crecimiento por el momento, sino que lo ve más adelante. (Reserva Federal EE.UU, 2023).

✓ Inflación.

Se espera que continúe en baja debido a la resolución de los cuellos de botella registrados durante la pandemia y a una disminución en los precios de las materias primas. En EE. UU. ya hay señales que la inflación está bajando, pero aún faltan esas señales en Europa.

✓ Política monetaria.

Se espera que las tasas de la FED lleguen a 5% en el 2023 y 2,75% las del BCE para comenzar a recortarlas en el 2024. Por este año se espera que la inflación se mantenga alta pero que converja a los valores esperados por los bancos centrales (2%) para fines de 2024.

La volatilidad de los mercados financieros se mantendrá ya que los temas preocupantes, como la guerra en Ucrania, los bancos con problemas de solvencia americanos y suizos, los escándalos en los cryptoexchanges y las tensiones China Taiwán continúan en los principales portales de información mundial.

✓ Situación en Argentina:

✓ Política Fiscal.

Continúa elevado el gasto público con el consecuente déficit fiscal y no se espera que este gobierno tome decisiones relevantes al respecto. Se prevé mayor endeudamiento externo y un mayor gasto debido al año electoral que transcurre.

✓ La inflación.

Continuará elevada y las tarifas deberán actualizarse con lo perdido el año pasado. El tipo de cambio seguirá el ritmo inflacionario en un escenario de mínima porque son posibles (y lamentablemente frecuentes) las corridas cambiarias que, aunque disminuyan días después dejan aumentos significativamente mayores a la inflación en el tipo de cambio.

Le cuesta cada vez más al BCRA renovar su stock de deuda en pesos, la tasa de interés ya está en 91% y se observa poca confianza en las instituciones argentinas.

Se espera poca contribución a las reservas por parte del agro debido a que se registra la peor sequía en casi 1 siglo. Las exportaciones serán entre un 40 y 50 % menos a las de otros años.

En este escenario de poca demanda de dinero se espera un crecimiento en el consumo acompañado por la fuerte recuperación en los sectores de turismo y gastronomía tan afectados por la pandemia.

#### *Aspecto Social.*

En la segunda mitad de 2022, la inflación mensual fue de 7,4% en julio; 7% en agosto; 6,2% en septiembre; 6,3% en octubre; 4,9 en noviembre y 5,1% en diciembre. La aceleración de la inflación y, en particular, del precio de los alimentos, contrarrestó las mejoras observadas en el mercado de trabajo. De hecho, el empleo registró una mejora en el último trimestre del año 2022: la tasa de empleo cerró el año en 44,6%. (Inflación mensual, 2023).

Datos recaudados del INDEC nos indica que, en enero de 2023, el índice de salarios se incrementó 4,7% mensual y 92,1% interanual. El indicador acumula una suba del 4,7% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 4,6% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 6,7% en el sector privado no registrado. (Índice Salarios, 2023).

Si bien esta mejora del empleo y el incremento de salarios no fue suficiente para contrarrestar la suba de los precios. A pesar de los datos detallados por el INDEC la sociedad decide seguir saliendo a consumir.

Luego del paso de una pandemia, los consumidores deciden relacionarse más e implementar estilos de vida, incursionando en distintas formas de consumo con lo que respecta a la alimentación. Optando por la salud, consumiendo más productos orgánicos y free gluten. Si bien una parte de la población ya le daba importancia a los alimentos que consumía, ahora existe una gran mayor concientización de la dieta y los productos ingeridos, libre de toxinas para el cuerpo.

No se debe dejar pasar el hecho que la Argentina contiene una cultura en la cual se identifica las reuniones en sociedad, si bien se puede tomar en cuenta un evento deportivo como motivo para festejo. Los argentinos arman reuniones, tengan o no motivos siempre es bueno juntarse a compartir un momento de ocio y consumir alguna bebida alcohólica ligera acompañada por la gastronomía.

### *Aspecto tecnológico*

Los avances en la tecnológica sin dudas están impactando mundialmente. La inteligencia artificial conjunto con el desarrollo de otros avances tecnológicos, generan consecuencias en todas las actividades humanas, producción de bienes y servicios. Dichos procesos generan mejores condiciones e información para poder satisfacer la demanda de clientes, un control en línea constante de la situación de la empresa, con redes informáticas que permiten interactuar con el consumidor.

El beneficio de internet hace que cualquier producto pueda ser adquirido a través de la red y que llegue fácilmente al domicilio, por lo cual la mayoría de las empresas se han tenido que adaptar para sobrellevar la competencia ya que la mayoría ha optado por adquirir y crecer junto desarrollo de las comunicaciones. Esta oportunidad para organizaciones es enriquecedora ya que pueden ampliar considerablemente el reconocimiento de su marca y permitir contacto permanente con sus clientes, pudiendo darles a conocer los nuevos productos y hacer promociones por el día o por determinadas franjas horarias, teniendo la certeza de que dicha comunicación será efectiva.

Sin embargo, esta característica puede convertirse en una amenaza cuando los competidores saben aprovecharla mejor o no se acompaña de un servicio acorde a la imagen difundida.

### *Aspecto ecológico*

Los efectos del cambio climático en la Argentina se hacen sentir de manera notoria. Tres años de sequía, olas de calor cada vez más intensas, y frecuentes en el norte del país, disminución de niveles en ríos y lagos, tormentas de tierra, continuos incendios forestales e inundaciones periódicas componen un panorama que impulsa a tomar decisiones inmediatas.

De acuerdo con el último inventario de Gases de Efecto Invernadero de la Argentina, el 53 % de las emisiones del país están vinculadas al sector energético; el 37 % agricultura, ganadería y silvicultura y otros usos de la tierra; el 6 % a la industria y el 4 % restante a los residuos. Los

impactos que hoy sufre el planeta obligan a tomar medidas inmediatas que implican grandes esfuerzos económicos. Como lo mencionan en [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar), 2023.(Cambio Climatico, 2023).

Un cambio requerido es la disminución de los agroquímicos, fertilizantes y antibióticos, glifosato, etc. que al no ser eliminados completamente en el ciclo de producción llegan a los alimentos que consumimos.

#### *Aspecto Legal:*

Dentro del aspecto legal se puede hacer mención a diferentes normas que debe cumplir un negocio gastronómico con sus respectivas leyes, indicando que la Ley N.º 18.284 - Código Alimentario Argentino, la misma hace referencia a las normas de producción, elaboración y circulación de alimentos de consumo humano para todo el territorio argentino.(Código alimentario Argentino, 2023).

La nueva ley implementada en agosto 2022, ley 27.642 de Etiquetado Frontal, que establece la obligación de colocar sellos de advertencia en la cara frontal de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas que presenten exceso de nutrientes críticos.

Ley 24.788, Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. (Promoción de alimentación saludable, s.f.).

Ampliación de la Ley 24.449 tolerancia Cero, que se implementará en las siguientes provincias, BuenosAires, Córdoba, Chaco, Jujuy, Chubut, Entre Ríos, La Rioja, Río Negro, Salta, Santa Cruz, Tierra del Fuego y Tucumán.(Ley Alcohol Cero, 2023).

Tras el análisis se pretenderá tener un panorama más claro del entorno en que se desea actuar, la aplicación de herramientas permitirá anticiparse y tomar mejores decisiones.

Se deberá prestar especial atención al entorno político, económico y social debido al inminente cambio de gobierno y las acciones que puede llegar a tomar el mismo en el corto y mediano plazo.

Estas acciones pueden ser en el plano político la reducción de empleos públicos y planes sociales.

En el plano económico restricción a las importaciones, mayores cargas impositivas a las exportaciones y mayores costos laborales. Todo esto implicará una disminución en el consumo y mayor erogación en los insumos y costos fijos.

## ANÁLISIS MICROENTORNO

### 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es el estudio que nos permite determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, entender la posición en la cual nos encontramos en el mercado y detectar y anticipar tendencias frente a las oportunidades de inversión y rentabilidad.

#### *Poder de negociación de los clientes:*

En la actualidad los clientes tienen la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras. Generalmente, se puede determinar que los clientes tienen una gran fuerza.

En la industria de la cerveza, se observa que el número de cliente, consumidores del producto es elevado, ya que se calcula que se consumen 41 litros por persona anual el cual representa el 60% de las bebidas alcohólicas y que en su mayoría no son exclusivos para una sola marca y deciden degustar varios estilos y sabores.

Es por ello por lo que al encontrarse diferentes variantes para elegir y marcas a consumir, muestran una competencia por quien brinde un mejor precio y calidad para el cliente. Llegando a la conclusión de que el poder de los clientes es alto.

#### *Poder de negociación de los proveedores.*

Cuando un proveedor ofrece un producto del que no existen sustitutos o tiene poca competencia en el mercado, tiene mayor poder de negociación.

En cambio, dentro de la industria de la cerveza los productos que ofrecen ya sean las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso al mercado, ya que Argentina cuenta con esa producción., se podría indicar que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

Los nuevos competidores que quieran entrar en el mercado deben tener en cuenta las dificultades, es decir de las barreras de entrada a la hora de comenzar con la industria.

Las principales barreras de entrada que se deben tener en cuenta son: Inversión inicial, canales de distribución, lealtad de los clientes, necesidades tecnológicas. Estudiando estas barreras de entrada, se debe tener en cuenta que la inversión inicial va a ser alta, ya que en un principio es necesario un gran desembolso, para adquirir tecnología, locación, etc. Tener acceso a los canales de distribución es un factor importante, ya que son necesarios para que prospere el negocio. La lealtad de los clientes es difícil de conseguir en este mercado, ya que hay una gran oferta por los productos en el mercado. Las necesidades tecnológicas pueden suponer una barrera, ya que se precisan unas máquinas determinadas, que irán incrementando su precio y tamaño a medida que aumente la demanda. Se podría comenzar con un bajo costo, pero estamos hablando de ingresar al mercado cervecero a competir con marcas ya instaladas. La amenaza de nuevos competidores de entrada es baja

#### *Amenazas de nuevo productos sustitutos:*

Los principales sustitutos de la cerveza con alcohol son otras bebidas alcohólicas, tales como vodka, ron, gin, whisky o vino, etc.

En el mercado ya sea de la cerveza tradicional, los clientes suelen tener tendencia hacia una marca industrializada, ya sea por tradición, precio, calidad, zona geográfica, etc. Pero en el mercado de la cerveza artesanal, los clientes suelen ir cambiando, pues cada cerveza artesanal es diferente. Este hecho facilita la aparición de productos sustitutos.

Por lo que hay facilidad de cambio, lo que supone que la amenaza de aparición de los productos sustitutos sea alta.

#### *Rivalidad de competencia del mercado:*

El mercado cuenta con una amplia gama de competidores que apuntan a una constante innovación, creación de nuevos productos y nuevas estrategias de marketing y publicidad para atraer consumidores y los mismos pueden cambiar fácilmente de una empresa a otra. Por lo que es posible concluir que la rivalidad entre los competidores es alta.

El análisis del microentorno indica, en cuanto a la negociación de los clientes, los nuevos productos y la rivalidad de competidores se encuentran en una posición de negociación fuerte, ya que los mismos cuentan con herramientas para competir. Por su parte, la negociación con los proveedores es baja ya que el mercado cuenta con varios proveedores que comercializan los mismos insumos, en el caso de la competencia con nuevos competidores es su rivalidad es relativamente baja pero no se debe perder de vista dicha situación.

## **ANÁLISIS DE MERCADO:**

La cerveza es una de las bebidas alcohólicas más populares del país. Las cervezas tipos artesanales adquirieron una notoria popularidad en los últimos años, la bebida a base de agua, malta, lúpulo y levadura es producida industrialmente y consumida por millones de personas hace más de un siglo. La producción de cerveza artesanal en Argentina fue récord en 2022 y el país es líder en Latinoamérica. El sector registró un récord histórico, según la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación con una molienda superior al millón de toneladas de cebada cervecera en 2022. De acuerdo con un relevamiento de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), en el país existen unas 2.500 fábricas artesanales de cerveza. Aunque representan tan solo el 2,5% del mercado, las cervecerías artesanales generan casi la misma cantidad de empleos que todas las cervezas industriales en la Argentina (Registro de Cervecería, 2023).

Un relevamiento hecho por el sitio especializado en consumo Numbeo, marca que Argentina tiene uno de los precios más baratos del mundo para consumir una cerveza tipo pinta de medio litro, ubicándose en el puesto 78 de los 100 países relevados. Según la base de datos sobre consumo más grande y consultada del mundo, el precio de la pinta promedio en Argentina es de u\$s 1,51, siete veces menos que Emiratos Árabes Unidos que lidera el ranking con un precio de u\$s 10,89, Chile y Uruguay, que con u\$s 3,07 y u\$s 3,63, respectivamente, demuestran los precios más altos de la región. (Numbeo, 2023).

Durante años y en la actualidad luego de una pandemia, se analiza como los consumidores modifican su comportamiento y van cambiando, eligiendo disfrutan de momento de ocio, salir y compartir socialmente o solos e ir conociendo nuevos, lugares como bares y cervecerías, conjuntamente van degustando nuevos sabores acompañadas de alguna propuesta gastronómica. Sumado al cambio de vida que con el correr de los años la sociedad fue adquiriendo, en el cual

prevalece el estilo de vida saludable. Experimentar nuevos gustos conjunto con el estilo de vida, nos lleva a poder realizar y largar al mercado un producto con nuevos gustos, una creación de una cerveza orgánica, apostando a los consumidores a favor del medio ambiente y del cuidado de la salud, ya que la misma es elaborada con estrictos controles y sin el uso de toxinas.

En el mercado que se va a introducir el producto, será valorado por consumidores más sofisticados que buscan originalidad e intensidad en el sabor, calidad y productos naturales sin conservantes o químicos.

## **ANÁLISIS INTERNO.**

### **Cadena de Valor:**

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico, la cual permite estudiar cómo se desarrollan las actividades de una empresa, la relación que existe entre ellas para aportar valor al producto final.

*Actividades primarias:*

*Logística interna:*

Se realiza a través de tres coordinadores de producción y administración, encargados de recepcionar y validar los remitos con sus respectivos insumos para el comienzo de la elaboración del producto principal. Se entiende por este modo que los operarios de la planta sean los encargados del almacenamiento y procesamiento de datos, de insumos y del control de stock. Lo negativo del sector es que se sobre carga de tareas al personal.

*Operaciones:*

El sector se encuentra a cargo del Licenciado en Química y los coordinadores en producción. Continuamente capacitándose en el rubro. Cuentas con las instalaciones y la tecnología para realizar dicho producto. Los operarios encargados de la producción también deben realizar las tareas en el sector administrativo, ya sea de controlar, pagar, comprar, etc., para evitar retrasos o descuidos en la producción, a futuro se deberá tener en cuenta la implementación de un sector que realice las tareas administrativas y así liberaría al sector de producción.

### *Logística externa:*

La producción de la cerveza artesanal se realiza en la sede central. En el mismo lugar el sector administrativo da ingreso al pedido que realizan, luego se distribuye a los diferentes locales (bares y restaurantes) que requieren aprovisionamiento de las diferentes variedades de cervezas que la firma comercializa enfocado en un público objetivo, teniendo buena relación y aceptación por los clientes.

### *Marketing y Ventas:*

En el sector venta, el producto con sus variedades de sabores, tiene buena aceptación del público, ya que en un 80% los clientes la recomiendan. Su promoción y comercialización se realiza en bares y restaurantes enfocados a la juventud, donde el producto posee buena recepción.

En el sector de marketing, la organización cuenta con un técnico de marketing, el cual mide la satisfacción del cliente. La presencia de la marca en redes es reducida ya que utiliza redes sociales, como Instagram y Facebook, con poca publicidad y sin destacar sus promociones, por ende, no puede observar si puede existir una interacción entre cliente-vendedor, para identificar errores y aciertos que influyen en la decisión de compra.

### *Servicios post ventas:*

Con respecto al servicio post venta, la información que se maneja es escasa, Suponiendo que los mismos operarios encargados de colaborar en el proceso productivo y en la parte administrativa, deberían ser los responsables de atender al cliente en caso de alguna consulta o reclamo. A modo de mejora se debería implementar un departamento post venta para cuidar a los clientes leales y a su vez nutrir la relación, crear una fidelización con los posibles nuevos clientes y conocer su perspectiva.

### *Actividades secundarias*

#### *Infraestructura de la empresa:*

Su sede central en la localidad de Sacanta, presenta un edificio preparado con los equipos necesarios para la elaboración de la cerveza. La dirección del grupo está a cargo de los creadores. Para controlar los sistemas de evaluación y autoevaluación, cuenta con el servicio de un contador, y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de la unidad económica y marcan los indicadores (por ejemplo, cantidad de ventas de cervezas, cantidad de producción, etc.), cuentan con técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. Se debería reordenar los departamentos con sus operarios para no sobrecargar al personal.

*Gestión de Recursos Humanos:*

Si bien cuenta con técnicos en recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal está encargado por la dirección de Grupo Meta, lo cual conforma una desventaja, al no contar con esta sección dentro de la empresa correspondiente al rubro de la cervecería artesanal.

*Desarrollo tecnológico:*

Se encuentra equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. La empresa tiene su llegada a los clientes a través de redes sociales, página web, aunque en este sentido, se evidencia una falencia ya que en la misma no se puede navegar.

*Aprovisionamiento:*

La empresa cuenta con el proveedor que se encuentra en Córdoba, con el que mantiene una buena relación. Debería disponer de un sistema informático de compras y control de inventario, así poder llevar un control adecuado de la cantidad de pedido para la producción y conocer cuáles son los productos que tienen mayor rotación de ventas.

Con el objetivo de ampliar el análisis interno, se utilizarán indicadores financieros y se tendrán en cuenta los datos expresados en los balances 2018 al 2020 de la organización. A continuación, se resalta lo siguiente:

La empresa en el 2020 toma deuda a largo plazo, esto se observa en el aumento del pasivo no corriente en 17,2% respecto a todas las deudas del 2019.

Por otra parte, el activo corriente como el pasivo corriente no tuvieron variaciones significativas en los 4 años analizados.

Respecto a la rentabilidad del patrimonio neto se observó una disminución importante de un 64 % entre 2019 y 2020, debido a la pérdida sufrida en el 2020.

Se observó un margen operacional del 1.22% valor situado en el año 2019, relativamente favorable entre los años analizados, la empresa enfrentó desafíos al generar ganancias sustanciales una vez que se deducen los costos operativos. Esto podría deberse a que los gastos, como los costos de producción, los salarios y los gastos generales y administrativos, representan una proporción significativa de los ingresos, lo que resulta en un margen de beneficio relativamente bajo.

Considerando el mejor año, 2019, el índice de liquidez fue de 1.95, lo cual indica que no hubo necesidad de capital de trabajo a corto plazo, ya que el índice es mayor a 1. Se buscará aumentar este índice, ya que cuanto más alto sea, mayor será la probabilidad de que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Una rentabilidad de ventas del 3.15% del año 2019, se consideraría mala, ya que implica que la empresa generó pocos beneficios en relación con sus ventas. Esto sugiere que la empresa no fue eficiente en la gestión de los costos asociados a las ventas y logró un margen de beneficio poco satisfactorio.

En el 2020 la utilidad bruta disminuyó un -57,3% se atribuye esto a los efectos negativos de la pandemia.

Se observa una evolución favorable del capital de trabajo en los años analizados. No es negativo que indica una empresa que no es capaz de cubrir sus costos, ni es muy elevado que sería el caso de una empresa con mucho inventario y una gestión de stock ineficiente.

Según el análisis nota 2.h de los estados contables, los accionistas aportan menos capital en proporción año tras año, puede indicar que es más fácil conseguir financiación, y que la empresa está bien vista en lo que se refiere a los balances contables y estado de resultados.

Como se observa en el (Anexo A)

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección, presentaremos las herramientas empleadas en esta propuesta, respaldándonos en la terminología teórica de reconocidos autores. Esto tiene como objetivo proporcionar una base teórica sólida a las herramientas utilizadas en la propuesta.

### *Planificación estratégica:*

Los autores (Charles.W.L. Hill y Gareth R. Jones) en su libro nos desarrollan el proceso tradicional de la planificación, el mismo consiste que para desarrollar una estrategia efectiva, se deben seguir una serie de pasos claves. Estos incluyen la selección de visión, misión y metas corporativas, el análisis del entorno competitivo externo e interno, la selección de estrategias coherentes con la misión y metas, la implementación de las estrategias, el establecimiento de

objetivos a largo plazo, el análisis del entorno empresarial, el desarrollo de estrategias, la coordinación y alineación de actividades, y el control del desempeño. Estas etapas son esenciales para adaptarse al entorno empresarial, alcanzar una ventaja competitiva y garantizar el éxito a largo plazo de la organización en un mercado cada vez más complejo y competitivo como nos indican los autores.(Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, 2019).

#### *Estrategia competitiva:*

De acuerdo con los autores Robbins y Coutler, una vez desarrollado el plan, se precisa la estrategia competitiva, la misma es aquella que define como una organización competirá en su sector empresarial. Para lograr una estrategia competitiva efectiva, es fundamental comprender qué es la ventaja competitiva, es decir, aquello que distingue a la organización de otras y le proporciona una identidad única. Esta ventaja puede surgir de las competencias fundamentales de la organización, que le permiten realizar actividades que los demás no pueden o hacerlas de manera superior. Un aporte significativo en este sentido es la explicación de cómo los gerentes pueden generar una ventaja competitiva sostenible.

Una parte crucial de este proceso implica realizar un análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas. Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas y han realizado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), están preparados para seleccionar una estrategia competitiva apropiada. Esta estrategia debe adaptarse a las fortalezas competitivas de la organización, es decir, a sus recursos y capacidades, así como a las características de la industria en la que opera. Según Porter, ninguna empresa puede tener éxito si intenta satisfacer las expectativas de todos. Por lo tanto, propuso que los gerentes elijan una estrategia que brinde a su organización una ventaja competitiva, ya sea a través de la obtención de costos más bajos en la industria o mediante una diferenciación significativa de los competidores.(Robbind Coulter, 2018).

#### *Desarrollar objetivos:*

Paso siguiente se deberá describir objetivos, los cuales son metas esenciales que guían el éxito de una empresa al indicar la dirección, evaluar el progreso y establecer prioridades. A largo plazo, abarcan un período superior a un año. Estos objetivos, desafiantes, medibles y claros,

generan sinergia y coordinación, y sirven como base para la planificación, organización, dirección y control de actividades. En una empresa, los objetivos se establecen tanto de forma general para toda la organización como de manera específica para cada división, según nos recomienda el autor Fred.(Fred, 2013).

#### *Establecer una estrategia;*

Porter plantea que luego de encarar las cinco fuerzas de la competencia, se describe 3 estrategias genéricas. Liderazgo global en costos, Enfoque o concentración, Diferenciación, Liderazgo global en costos: Esta estrategia se centra en los costos de la empresa, que debe tener la capacidad de reducirlos en todas sus actividades con el fin de ofrecer el precio más bajo posible para lograr una mayor participación en el mercado.

Enfoque o concentración: A través de esta estrategia, la empresa busca atender las necesidades de un segmento de mercado específico, líneas de productos o una zona geográfica definida. Esta estrategia puede basarse en el liderazgo en costos o en la diferenciación.(Porter, 2015)

Diferenciación: Por último, a través de la diferenciación dirigida se busca obtener una ventaja competitiva al diseñar un producto que satisfaga las necesidades específicas de un grupo de compradores bien definido. La empresa se esfuerza por distinguirse de sus competidores en ese nicho de mercado objetivo, centrándose en atributos especiales y generando lealtad entre los compradores que valoran esas características distintivas como nos indica Thompson.(Thompson, 2016).

#### *Estrategia de desarrollo de producto:*

Como refleja *Kotler*, dentro de los procesos seleccionados se destaca el desarrollo de un producto, el mismo es de gran importancia tanto para los clientes como para los profesionales de marketing, ya que brindan soluciones novedosas y variedad en la vida de los clientes, además de ser una fuente clave de crecimiento para las empresas. Sin embargo, la innovación puede ser costosa y conlleva riesgos. Los nuevos productos enfrentan desafíos significativos. En su enfoque, el desarrollo de productos se refiere al proceso de crear y mejorar productos para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.(Kotler, 2013).

Siguiendo al autor es posible utilizar la estrategia de innovación y segmentación de mercado en el desarrollo de un solo producto. Estas dos estrategias pueden complementarse y ser aplicadas de manera conjunta para crear un producto que se adapte a las necesidades específicas de un segmento de mercado y, al mismo tiempo, ofrezca características novedosas o mejoradas. La innovación permite crear un producto nuevo o mejorar uno existente para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Al aplicar la segmentación de mercado, se identifican segmentos específicos con características y necesidades distintas, lo que permite adaptar el producto para que sea atractivo y relevante para ese segmento en particular. (Kotler, 2013).

### *Conclusión:*

Con referencia a los autores previamente mencionados en el contexto de la Planificación Estratégica, este informe de caso se enfocará en la formulación de un plan destinado a mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de producto. El propósito principal es generar ventajas competitivas mediante la diferenciación, resaltando la empresa frente a la competencia a través del lanzamiento de una nueva cerveza orgánica que refleje un compromiso con el medio ambiente y las personas. El objetivo final es lograr una ventaja competitiva distintiva que posicione a la empresa de manera favorable en comparación con otros actores de la industria.

## **CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS:**

Tras examinar el análisis situacional integral de la empresa, que abarca tanto aspectos internos como externos, así como su análisis de mercado, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, es importante destacar una amenaza. La misma se basa en la situación actual de Argentina, se prevé un año político y de elecciones, lo que genera incertidumbre tanto en el ámbito político como económico. Además, la moneda oficial está experimentando una depreciación y la inflación sigue en aumento. Estos factores están afectando a la industria, ya que se requiere adquirir materias primas para la elaboración de productos, lo que impactará en el precio final de los mismos.

En segundo lugar, a medida que la industria agrícola ha evolucionado a lo largo del tiempo, el uso de fertilizantes y pesticidas químicos ha generado efectos negativos en los cultivos. En la actualidad, el glifosato se ha convertido en el producto químico más utilizado para el control de malezas, a pesar de sus implicaciones. El uso de agrotóxicos y agroquímicos en Argentina está generando preocupación en diversas comunidades, siendo este un tema relevante en la sociedad actual. Como resultado, se puede observar una oportunidad en la creciente tendencia hacia lo ecológico, lo cual ha generado un aumento en la conciencia de las personas, es por ello, por lo que la sociedad está convencida de la necesidad de tomar conciencia en cuidarse y colaborar con el planeta, para evitar que los recursos naturales y el suelo se vean afectados y preservar los mismo para los beneficios de las presente y futuras generaciones. Esta nueva modalidad de conciencia se refleja en el crecimiento de los hábitos de consumo relacionados con la alimentación sostenible. Abriendo una oportunidad significativa para el crecimiento del plan de negocios al tomar en cuenta los factores sociales que impactan en la industria.

Ofrecer un producto que se distinga de la competencia puede proporcionar ventajas competitivas significativas. A pesar de que se pueden diferenciar la cerveza industrial de la artesanal, se nota que la competencia no es muy fuerte debido al extenso mercado, donde la calidad se valora más que la cantidad. Además, en Argentina, solo una empresa cuenta con certificación en la producción de cerveza orgánica.

Se pueden identificar como debilidades destacadas la falta de una estructura de Recursos Humanos claramente definida, la ausencia de un plan formal para impulsar las ventas del producto, y la falta de implementación de nuevos productos. Uno de los objetivos es capacitar al personal en la manipulación de productos orgánicos y promover prácticas de fabricación que aseguren condiciones favorables en la elaboración de alimentos. En cuanto a la promoción de la bebida, se pretende utilizar campañas publicitarias que no solo den a conocer el nuevo producto, sino que también concienticen a los consumidores sobre el cambio en curso, permitiéndoles tomar decisiones más informadas.

Considerando todo lo expuesto, se puede afirmar que tanto la cervecería como el restaurante se encuentran en una posición favorable para la implementación de un plan estratégico. El desarrollo de una cerveza artesanal orgánica, elaborada con ingredientes naturales y sometida a

estrictos controles, ofrecerá a los consumidores la posibilidad de optar por una bebida más comprometida con el medio ambiente y menos dañina para el organismo.

En un análisis preliminar del balance se observa que la empresa se muestra atractiva en que respecta a la generación de flujo de efectivo futuro.

Se sugiere adoptar una estrategia de diferenciación, enfocándose en ofrecer un producto innovador mediante el desarrollo de una nueva oferta dentro de los mercados existentes de la empresa.

Lo anterior es aplicable al restaurante, logrando una carta con opciones de menú orgánico para clientes que así lo exijan.

## **PROPUESTA DE APLICACIÓN.**

Considerando la creciente preferencia de los consumidores por la salud y el medio ambiente, se plantea la posibilidad de desarrollar un nuevo tipo de cerveza utilizando ingredientes orgánicos. Esta idea surgió a raíz de un análisis exhaustivo tanto interno como externo realizado en la empresa. Durante este proceso, se examinaron experiencias previas, como el caso de la cerveza Patagonia, que ha creado una cerveza orgánica con el objetivo de proteger y preservar las áreas protegidas de San Carlos de Bariloche y sus alrededores.

Considerando lo discutido, se propone la elaboración de un plan de implementación que incluirá un objetivo general y tres objetivos específicos. Es recomendable revisar los principios fundamentales de la organización para establecer metas alineadas con su objetivo estratégico.

### *Visión:*

Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.(Canvas Siglo XXI, 2020)

### *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.(Canvas Siglo XXI, 2020)

### *Valores:*

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen
- Respeto: actitud de valorar a otra persona
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.(Canvas Siglo XXI, 2020)

## **Objetivos:**

### **Objetivo General:**

Aumentar el 7% en la rentabilidad de la empresa en el periodo de Julio 2023a Julio2026, a través de la incorporación de un nuevo producto.

#### *Justificación:*

Según la cámara Argentina de productores de cerveza artesanal el rubro creció un 40% en los últimos años, calculando aproximadamente un 8 % anual compuesto, lo cual indica que además del crecimiento del mercado actual la empresa va a crecer un 7 % más, mediante la estrategia de implementación de desarrollo de producto, la empresa buscara aumentar su posición y participación en el mercado, alineándose con sus objetivos institucionales, a través de la implementación de tácticas sostenibles y sustentables.

### **Objetivos específico:**

1) Incrementar las ventas de la empresa en un 7 % con un nuevo producto durante los siguiente 3 años abarcando desde julio 2023 a Julio de 2026, mediante la implementación de estrategias de mejora en la distribución.

#### *Justificación:*

De acuerdo con la información disponible, se toma como referencia el año 2019. Se proyectaron las ventas de los años 2020 al 2022 siguiendo la inflación publicada por el INDEC para esos años. Partiendo de las ventas del año 2022 proyectadas de esta manera, se proyectan las ventas de los años 2023 al 2026 siguiendo un aumento según la inflación prevista por el gobierno

considerando además un 8 % del crecimiento anual del mercado y adicionalmente un 7 % de crecimiento anual de la participación de la empresa Sauco en el mercado.

De igual manera se proyectó el resultado financiero de las inversiones que tiene la empresa, es decir siguiendo la inflación del 2019 al 2026.

2) Capacitar al 35% de los empleados en el área de producción orgánica dentro de un lapso de tres meses abarcando desde julio 2023 hasta octubre 2023, con el objetivo de mejorar las habilidades existentes y aumentar la eficiencia en las tareas, contribuyendo así al incremento general de la productividad.

*Justificación:*

Aumentar la capacitación en una empresa es esencial para mantenerse competitivos, mejorar la productividad, adaptarse a los cambios y promover la satisfacción y el crecimiento de los empleados. Esto a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización.

3) Crear una estrategia de marketing digital en plataformas de redes sociales durante los próximos tres años desde 2023 a 2026, con el objetivo de generar conciencia y promover el conocimiento sobre el nuevo producto, con el propósito de expandir la base de clientes existente en un 10%.

*Justificación:*

Observando que el 80% de los clientes están satisfechos, podemos mejorar un 10 % más, implementando una actitud abierta para recibir comentarios, adaptarlas estrategias según sea necesario y buscar siempre ofrecer un valor añadido a los clientes para mantener una relación sólida y duradera.

## **Plan de acción**

Para cada objetivo específico, se establece un plan de acción que incluye los recursos necesarios y las acciones correspondientes a realizar en un plazo de tiempo definido.

### Plan de acción N° 1: (Software y procesos)

Se requerirá la compra de un software de comunicación interna para mejorar la eficiencia de la comunicación y las acciones de todos los miembros de la organización, lo que permitirá

optimizar su rendimiento y crecimiento. Esta adquisición no solo beneficiará internamente a la organización y sus empleados, sino que también tendrá un efecto positivo en la imagen externa de la empresa, mejorando las relaciones con clientes actuales, potenciales, proveedores y el público en general.

PLAN DE ACCIÓN (PROCESO)						
Actividades	Tiempo		Responsable	Recursos materiales	Tercerización	Recursos Financieros
	Inicio	Fin				
Reunión con Directorio para comunicar el proyecto	3/7/2023	3/7/2023	Directorio ( Juan Cruz- Paula- Jose)	Computadora		
reunión con Administración para comunicar el proyecto	4/7/2023	4/7/2023	Administración (Paula-Sara-Jimena y Rosalia))	Computadora		
Busqueda de proveedor de softwear para stock	5/7/2023	7/7/2023	Administración (Paula-Sara-Jimena y Rosalia))	Computadora	Softland	\$ 3.860.000,00
Busqueda de proveedores de productos organicos	7/7/2023	11/7/2023	Administración (Paula-Sara-Jimena y Rosalia))	Computadora		
Busqueda de insumos para elaborar el nuevo producto	12/7/2023	19/7/2023	Administración (Paula-Sara-Jimena y Rosalia))	Computadora		
Capacitar al personal de producción	24/7/2023	31/7/2023	Producción: Jose-Luis(Daniel-German -Nahuel)	Computadora	Softland	entra en el mismo valor
implemetar sistema	1/8/2023	8/8/2023	Producción: Jose-Luis(Daniel-German -Nahuel)	Computadora		
Realizar inventario	9/8/2023	16/8/2023	Producciónn ( Luis)-	Computadora		
Elaboración de nuevo producto	16/8/2023	30/8/2023	Producciónn (Daniel-German -Nahuel)	Instalaciones con equipos		\$ 93.000,00
packagin del producto	31/8/2023	1/9/2023	Producciónn (Daniel-German -Nahuel)	Instalaciones con equipos		\$ 36.499,00
Distribución	4/9/2023	8/9/2023	Comercialización			
Control	9/9/2023	7/7/2026	Comercialización	Computadora		
						\$ 3.989.499,00

Fuente: Elaboración propia

Presupuestos del plan de acción: Ver en Anexo B

Plan de acción N° 2: (Capacitación)

Se capacitará al personal de la empresa, ya que es fundamental para mejorar el desempeño, adaptarse a los cambios, aumentar la satisfacción laboral, retener el talento, brindar un mejor servicio al cliente, fomentar la innovación y cumplir con los requisitos normativos. Es una inversión valiosa que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

PLAN DE ACCIÓN: CAPACITACIÓN							
Actividades	Tiempo		Responsable	Recursos materiales	Tercerización	Recursos Financieros	observación
	Inicio	Fin					
Investigar sobre cursos y capacitaciones	3/7/2023	07/07/2023	Administración (Paula)	Computadora	-	-	-
Comunicar al Directorio	10/7/2023	10/7/2023	Directorio (Jose -Juan cruz- Paula)	Computadora	-	-	-
Búsqueda de presupuestos.	11/7/2023	14/7/2023	Administración (Paula)	Computadora	-	-	-
Selección mejor presupuesto	17/7/2023	17/7/2023	Administración (Paula)	Computadora	-	-	-
Comunicar al personal	18/7/2023	18/7/2023	Administración (Paula)	Computadora	-	-	-
planificar comienzo con la capacitación	19/7/2023	21/7/2023			-	-	-
Escucha activa y comunicación acertiva	28/7/2023	18/8/2023	Administración- Comercial-Procesos	Computadora	xcelisia	\$ 450.000,00	4 Viernes por 3 hs
Liderazgo y trabajo en equipo	25/8/2023	22/9/2023	Administración- Comercial-Procesos	Computadora	xcelisia	\$ 600.000,00	5 Viernes por 3,5 hs
Convivencia Organizacional	29/9/2023	3/11/2023	Administración- Comercial-Procesos	Computadora	xcelisia	\$ 336.000,00	6 Viernes por 2 hs
Contro y Seguimieto de coformidad en el personal	2/1/2024	7/7/2026	Administración -Paula	Computadora			
						\$ 1.386.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Presupuestos del plan de acción: Ver en Anexo C

Plan de Acción N° 3: (Marketing).

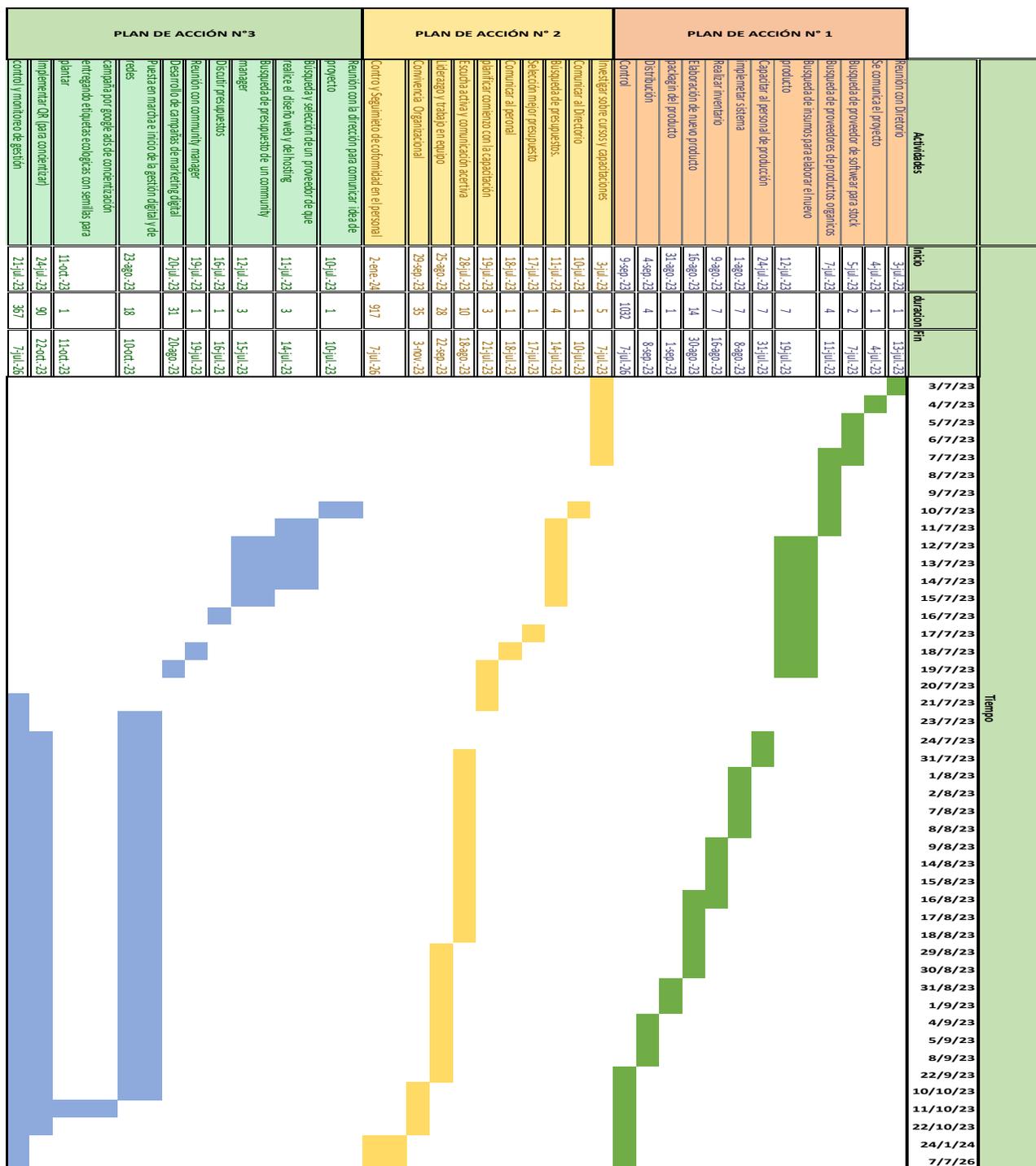
Se mejorará la página web, donde se presentará toda la información relevante sobre la cervecería, incluyendo los productos actuales, el proceso de elaboración, las características y las recomendaciones de maridaje, así como la nueva propuesta orgánica con sus respectivos detalles. Incluyendo un QR para que se derive automáticamente a la información mencionada, además, se implementarán estrategias de marketing en Google Ads y en redes sociales como Instagram y Facebook Ads y colocando en la botella del producto una etiqueta ecológica. La misma será tercerizada y manejada por una community manager.

PLAN DE ACCIÓN: MARKETING						
Actividades	Tiempo		Responsable	Recursos materiales	Tercerización	Recursos Financieros
	Inicio	Fin				
Reunión con la dirección para comunicar idea de proyecto	10/7/2023	10/7/2023	Directorio (Jose -Juan cruz- Paula)	-	No	
Búsqueda y selección de un proveedor de que realice el diseño web y del hosting	11/7/2023	14/7/2023	Administración	Computadora	No	\$ 367.655,00
Busqueda de presupuesto de un community manager para gestionar y manejar la página web y redes sociales	12/7/2023	15/7/2023	Administración	Computadora	No	\$ 960.000,00
Discutir presupuestos	16/7/2023	16/7/2023	Directorio (Jose -Juan cruz- Paula)	Computadora	No	
Reunión con community manager	19/7/2023	19/7/2023	Administración -Paula	Computadora	No	
Desarrollo de campañas de marketing digital	20/7/2023	20/8/2023	Community manager	Computadora	Si	
Puesta en marcha e inicio de la gestión digital y de redes	21/7/2023	22/8/2024	Community manager	Computadora	si	
Armar campaña por google ads de concientización entregando etiquetas ecologicas con semillas para plantar	23/8/2023	10/10/2023	Community manager	Computadora	si	
Implementar QR (para concientizar)	11/10/2023	11/10/2023	Community manager	Computadora	si	
control y monitoreo de gestión	22/7/2023	7/7/2026	Administración	Computadora	No	
<b>Total</b>						<b>\$ 1.327.655,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos del plan de acción: Ver en Anexo D

### Diagrama de Gantt:



Fuente; Elaboración propia.

## Presupuesto:

A continuación, se presenta la proyección del flujo de efectivo o cash flow correspondiente a la propuesta actual, los mismos han sido actualizados de acuerdo con la tasa de inflación proyectada.

	AÑO				Total
	2023	2024	2025	2026	
Plan N° 1	\$ 1.329.833,00	\$ 1.329.833,00		\$ 1.329.833,00	\$ 3.989.499,00
Plan N° 2	\$ 346.500,00	\$ 346.500,00	\$ 346.500,00	\$ 346.500,00	\$ 1.386.000,00
Plan N° 3	\$ 663.827,50		\$ 663.827,50		\$ 1.327.655,00
					<b>\$ 6.703.154,00</b>

Se usaron los siguientes parámetros para la construcción del modelo:

	2023	2024	2025	2026
<b>Inflación</b>	126%	108%	56%	55%
<b>Crecimiento del mercado</b>	8%	8%	8%	8%
<b>Crecimiento propio</b>	7%	7%	7%	7%
<b>Rentabilidad sobre ventas</b>	4%	6%	8%	10%

- Inflación: Datos obtenidos, REM (relevamiento de expectativas del mercado del Banco Central)(BCRA, 2023).

Si no se aplican ningún plan de acción las ventas crecerán al ritmo que viene creciendo el mercado un 8% anual. Si se aplican los planes propuestos, la empresa tendrá un crecimiento adicional en las ventas de un 7%, es decir que crecerá al 15%.

Basándonos en los planes de acción, se ha creado el siguiente presupuesto que abarca todos los gastos asociados a dichas acciones:

chas flow - Grupo meta	2023	2024	2025	2026
Ingreso por Ventas y servicios CON PLAN	\$ 341.738.665,84	\$ 760.368.531,49	\$ 1.296.428.346,19	\$ 2.203.928.188,52
Ingreso por Ventas y servicio SIN PLAN	\$ 331.829.093,92	\$ 736.446.824,88	\$ 1.243.202.548,98	\$ 2.113.178.204,28
Costo de Ventas CON PLAN	-\$ 209.846.983,65	-\$ 466.909.538,62	-\$ 796.080.763,35	-\$ 1.353.337.297,70
Costo de Ventas SIN PLAN	-\$ 203.761.942,70	-\$ 452.220.249,77	-\$ 763.397.095,65	-\$ 1.297.611.644,27
Depreciaciones	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28
<b>Resultados Bruto CON PLAN</b>	<b>\$ 128.483.425,91</b>	<b>\$ 290.050.736,58</b>	<b>\$ 496.939.326,55</b>	<b>\$ 847.182.634,53</b>
<b>Resultados Bruto SIN PLAN</b>	<b>\$ 124.658.894,94</b>	<b>\$ 280.818.318,83</b>	<b>\$ 476.397.197,05</b>	<b>\$ 812.158.303,74</b>
Gastos Administración	-\$ 30.893.256,06	-\$ 64.103.506,33	-\$ 99.680.952,35	-\$ 154.505.476,14
Gastos Comercialización	-\$ 128.988.461,17	-\$ 267.651.056,93	-\$ 416.197.393,53	-\$ 645.105.959,97
Resultado financiero	\$ 55.102.535,60	\$ 114.337.761,37	\$ 177.795.218,94	\$ 275.582.589,35
Venta de bienes uso				
Depreciaciones	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28
Plan acción 3	-\$ 1.329.833,00	-\$ 1.329.833,00	\$ 0,00	-\$ 1.329.833,00
Plan acción 2	-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00
Plan acción 3	-\$ 663.827,50	\$ 0,00	-\$ 663.827,50	\$ 0,00
<b>Total neta antes del impuesto CON PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 24.772.340,05</b>	<b>\$ 74.365.857,98</b>	<b>\$ 161.254.128,40</b>	<b>\$ 324.885.711,06</b>
<b>Utilidad neta antes del impuesto SIN PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 23.287.969,59</b>	<b>\$ 66.809.773,22</b>	<b>\$ 141.722.326,40</b>	<b>\$ 291.537.713,27</b>
Impuesto a las ganancias CON PLAN	-\$ 8.670.319,02	-\$ 26.028.050,29	-\$ 56.438.944,94	-\$ 113.709.998,87
Impuesto a las ganancias SIN PLAN	-\$ 8.150.789,36	-\$ 23.383.420,63	-\$ 49.602.814,24	-\$ 102.038.199,64
<b>Utilidad neta despues del impuesto CON PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 16.102.021,03</b>	<b>\$ 48.337.807,68</b>	<b>\$ 104.815.183,46</b>	<b>\$ 211.175.712,19</b>
<b>Utilidad neta despues del impuesto SIN PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 15.137.180,23</b>	<b>\$ 43.426.352,59</b>	<b>\$ 92.119.512,16</b>	<b>\$ 189.499.513,62</b>
Inversion inicial Realizada	\$ 6.703.154,00			
Flujo periodo N°1	\$ 15.137.180,23			
Flujo periodo N°2	\$ 43.426.352,59			
Flujo periodo N°3	\$ 92.119.512,16			
Flujo periodo N°4	\$ 189.499.513,62			
tasa K	0,97			
<b>VAN</b>	<b>\$ 25.486.107,25</b>			
<b>TIR</b>	<b>360,00%</b>			
<b>ROI</b>	<b>43%</b>			

## Análisis Financiero:

Una vez realizada la proyección del flujo de efectivo para la propuesta actual, se resaltan los siguientes resultados obtenidos mediante el uso de indicadores financieros:

El valor Actual Neto (VAN) \$ 25.486.107,25 el mismo indica que recupera el proyecto con la tasa utilizada, dejando un saldo positivo en la compañía.

La tasa interna de retorno (TIR) es de 360%, siendo la misma positiva, garantizando que el proyecto genera valor para la empresa. El elevado valor obtenido posiblemente sea de utilizar en el modelo valores de la inflación anual cercanos al 100%.

Con una inversión inicial de \$6,703,154.00 y un ROI del 43%, estarías obteniendo una ganancia de aproximadamente \$2,879,939.22.

Se estipula que la rentabilidad de las ventas proyectado en los siguientes 3 años (desde 2023 a 2026), será del 4% para el medio año del 2023, 6% para el año 2024, 8% en el año 2025 y 10% en el 2026.

Se toma como base las ventas y los costos de venta del año 2019, se aplica un ajuste por inflación de los años 2020-21 y 22.

## **Conclusiones y recomendaciones profesionales**

En el informe, se realizó un análisis de la unidad de negocio Sauco S.A. Se planteó una planificación estratégica con el objetivo de desarrollar un nuevo producto y aumentar la rentabilidad de la empresa. La empresa se destaca por su capacidad para identificar oportunidades, innovar y adaptarse a los cambios del entorno. Es por eso que se recomendó implementar la certificación ISO 14001 como una forma de demostrar el compromiso de la empresa con la protección ambiental. Además, se sugirió la introducción de un nuevo producto basado en ingredientes orgánicos, como una línea de cerveza de malta orgánica en la cervecería.

La ejecución adecuada de la planificación estratégica se basó en tres planes de acción definidos a través de análisis que incluyen el análisis del entorno interno y externo, el análisis de mercado y el análisis financiero.

Se realizaron proyecciones de ventas para el período comprendido entre 2019 y 2022 utilizando la tasa de inflación registrada en el país. Para el período de 2023 a 2026, se proyectaron las ventas teniendo en cuenta los crecimientos estipulados en el informe, considerando también la inflación prevista en el REM (Relevamiento de expectativa macroeconómica del BCRA).

Los principales indicadores económico de este proyecto, se resumen en la rentabilidad del 4% en el 2023 llegando a un 10% en el 2026, indicando que es positivo las recomendaciones que se realizaron.

Considerando las inversiones realizadas en el nuevo producto, la capacitación del personal y la mejora del e-commerce y el marketing, los resultados proyectados luego de implementar los planes mencionados en el informe, determina que la propuesta logra excelentes resultados financieros, logrando una TIR del 360%, teniendo en cuenta que la inflación es del orden del 100% anual, este valor de la TIR es muy aceptable.

Con respecto a la perspectiva competitiva, se identifica un gran potencial de crecimiento y oportunidades de desarrollo de productos, dado que en el mercado cervecero los competidores que ofrecen opciones sostenibles de bebidas alcohólicas orgánicas son escasos.

En cuanto a las recomendaciones para mejorar de manera constante los proyectos, se puede señalar la falta de cultivos orgánicos como un factor clave para tener en cuenta. En la actualidad, los competidores que ofrecen un producto similar al propuesto obtienen sus propias materias primas a través de la producción interna, como la mencionada cervecería Patagonia. Teniendo en cuenta lo expuesto, se puede analizar si la unidad de negocio La Tregua S.A puede encargarse de proveer estos insumos orgánicos ya que forman parte del Grupo Meta. Logrando así Saucó, convertirse en su propia proveedora, lo que garantizaría un mayor control en todas las etapas de producción. Abriendo una posibilidad para analizar a futuro una estrategia de crecimiento de integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor.

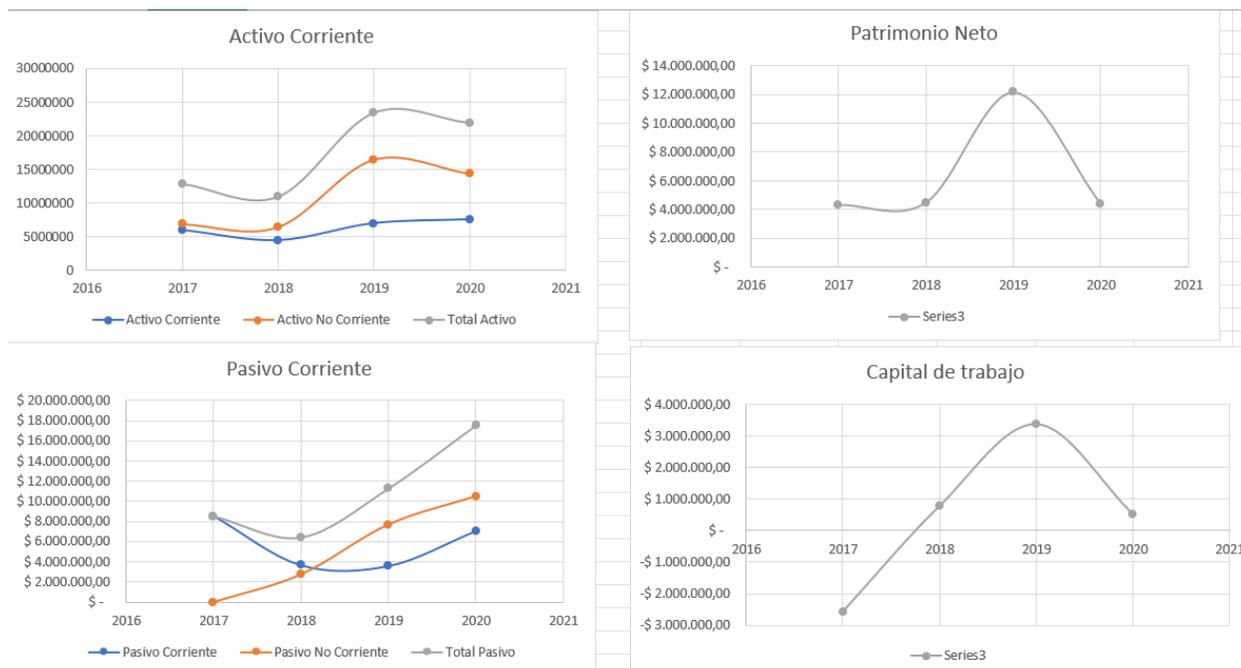
## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos Lorenzo, A. V. (2019). Matriz de producto/mercado de ansoff: una revisión bibliográfica en latinoamérica (2008-2018). En A. V. Armijos Lorenzo, *Matriz de producto/mercado de ansoff: una revisión bibliográfica en latinoamérica (2008-2018)* (pág. 946).
- Banco Mundial*. (04 de Abril de 2023). Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Cambio Climatico*. (2023). Obtenido de Argentina.gob: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/que-es-el-cambio-climatico>
- Canvas Siglo XXI. (2020). *Canvas Siglo XXI*. Obtenido de Canvas Siglo XXI.
- Cerveza artesanal*. (12 de Marzo de 2023). Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/economia/cerveza-artesanal-record-produccion-pone-al-pais-como-lider-latinoamerica-n5671571>
- Cerveza Orgánica SENDERO SUR*. (2023). Obtenido de Cerveceria Patagonia: <https://www.cervezapatagonia.com.ar/node/226>
- Cerveza Organica TULUM*. (2023). Obtenido de tulum cerveceria artesanal: <https://tulumcerveceriaartesanal.com/menu-tulum-cerveceria-artesanal/>
- Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, M. A. (2019). Administración estratégica Edición 12. En M. A. Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, *Administración estratégica (teoría y casos)* (pág. 13).
- Código alimentario Argentino*. (2023). Obtenido de Argentina.gob: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841/texto>
- Elecciones 2023*. (09 de Marzo de 2023). Obtenido de Ambito: <https://www.ambito.com/politica/elecciones-2023/cuantas-bancas-se-renuevan-el-congreso-nacional-n5638515>
- Factores de riesgo sector político*. (01 de Enero de 2023). Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/alberto-fernandez-enfrenta-el-ano-mas-duro-los-factores-que-ponen-en-riesgo-su-gobierno-en-2023/>
- Fred, D. (2013). Concepto de la administración estratégica. Edición 14. En D. Fred, *Concepto de la administración estratégica. Edición 14* (pág. 11).
- INDEC*. (Febrero de 2023). Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_03\\_233FDAE210A2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_233FDAE210A2.pdf)
- Indice Salarios*. (31 de Marzo de 2023). Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>
- Inflación mensual*. (30 de Marzo de 2023). Obtenido de Infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2023/03/30/en-el-segundo-semester-de-2022-la-pobreza-llego-al-392-de-la-poblacion-y-afecto-a-mas-de-186-millones-de-argentinos/>
- Kotler, P. y. (2013). Fundamentos de marketing edición 11. En P. y. Kotler, *Fundamentos de marketing edición 11* (págs. 230,344,346).

- Ley Alcohol Cero.* (04 de 2023). Obtenido de argentina.gob:  
<https://www.argentina.gob.ar/seguridadvial/ley-alcohol-cero-al-volante>
- Normas ISO.* (s.f.). Recuperado el 16 de Agosto de 2021, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2021/08/reciclaje-industrial-tipos-y-ventajas/>
- Numbeo.* (Abril de 2023). Obtenido de Numbeo: <https://es.numbeo.com/coste-de-vida/pa%25C3%25ADs/Argentina>
- Porter. (2015). Estrategías competitivas . En Porter, *Estrategías competitivas* .
- Promoción de alimentación saludable.* (s.f.). Recuperado el 22 de Marzo de 2022, de Ingoleg.Gob: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/360000-364999/362577/norma.htm>
- Registro de Cervecería.* (12 de Marzo de 2023). Obtenido de Cba24n: [https://www.cba24n.com.ar/economia/argentina-es-lider-en-latinoamerica-en-produccion-de-cerveza-artesanal\\_a640dfc7290925ccb8f457621](https://www.cba24n.com.ar/economia/argentina-es-lider-en-latinoamerica-en-produccion-de-cerveza-artesanal_a640dfc7290925ccb8f457621)
- Reserva Federal EE.UU.* (03 de 2023). Obtenido de federalreserve.: <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomcminutes20230322.pdf>
- Robbind Coulter. (2018). Administración. En Robbins - Coulter, *Administración Edición 13* (págs. 287, 288).
- Situación Argentina/ Diciembre 2022.* (s.f.). Recuperado el 14 de Diciembre de 2022, de bbvaresearch: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-diciembre-2022/>
- Strickland, T. P.-G. (s.f.). *Administración Estratégica Edición 18.*
- Thompson, P. G. (2016). Administración estratégica edición 18. En P. G. Thompson, *Administración estratégica -Teoría y Casos- edición 18* (pág. 150).

## ANEXOS

### Anexo A:



Fuente: Elaboración propia.

Otras Deudas Nota 2h del Estado Contable				
Año	2018	2019	2020	
Otros Acreedores	\$ 1.487.000,00	\$ 5.980.975,14	\$ 7.363.875,44	
Accionistas	\$ 1.259.400,00	\$ 1.552.554,57	\$ 1.214.724,45	
Total de Otras deuda	\$ 2.746.400,00	\$ 7.533.529,71	\$ 8.578.599,89	
<b>Porcentaje aportado por accionistas</b>	<b>45,9%</b>	<b>20,6%</b>	<b>14,2%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo B Presupuesto nuevo producto:

Presupuesto			SOFTLAND
Av. Del Libertador 6343, 11° piso			
C1428ARG CABA, Argentina			
	valor	meses	
Consultoría inicial (Contempla la implementación del sistema + la capacitación. Se paga por única vez): Entre \$3.860.000 y \$8.430.000.	\$ 3.860.000,00	-	\$ 3.860.000,00
Suscripción (fee mensual): Entre \$189.000 y \$284.000. (en caso de requerirlo)	\$ 189.000,00	12	\$ 2.268.000,00

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la cerveza:								
Dato elaboración cerveza	insumos para realizar 1 litro	litros	330 cc	1 litro	50 litro	100 litros		
agua	4 litros	\$ 580,00	\$ 306,90	\$ 930,00	\$ 46.500,00	\$ 93.000,00	produccion	
Lúpulo	3 gramos	\$ 30,00	\$ 277,69	\$ 365,00	\$ 7.105,50	\$ 36.499,00	packagin	
Cebada	175 gramos	\$ 50,00	\$ 584,59	\$ 1.295,00	\$ 53.605,50	\$ 129.499,00	<b>Total</b>	
Levadura Lager	1 gramos	\$ 200,00						
Azucar	6 gramos	\$ 70,00	<b>cerveza 330 cc x producción de 100 unidades</b>					
		\$ 930,00	\$ 58.459,00					

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto Anexo C:Capacitación

Presupuesto	xcelsia		"tu reto, nuestro desafío"			
jun-23	Business Intelligence		fernanda.ferreira@xcelsia.com.ar / www.xcelsia.com.ar			
Nombre de curso	Jornada	cargo de hs	Valor	Total		
CURSO DE ESCUCHA ACTIVA Y COMUNICACIÓN ACERTIVA	De 3 jornadas de 4 horas cada una	12	\$ 25.000 finales, por cada jornada de 4 hs.	\$ 75.000,00	\$ 450.000,00	
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO:	De 4 jornadas de 4 horas cada una.	16	\$ 25.000 finales, por cada jornada de 4 hs.	\$ 100.000,00	\$ 600.000,00	
CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL	De 2 jornadas de 6 horas cada una.	12	\$ 28.000 finales, por cada jornada de 4 hs.	\$ 56.000,00	\$ 336.000,00	
						<b>\$ 1.386.000,00</b>

## Presupuesto Anexo D: Marketing

Presupuesto		
SAC Fly		
<a href="https://paginaswebsac.com.ar/">https://paginaswebsac.com.ar/</a>		
Resumen	Mensual	Anual
Dominio: \$855 por año		\$ 855,00
Hosting + mantenimiento	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00
Diseño y desarrollo web:		
precio landing page		\$ 38.000,00
precio páginas web básicas		\$ 60.000,00
precio páginas web en WordPress		\$ 82.000,00
precio tiendas online		\$ 140.000,00
<b>total web</b>		<b>\$ 367.655,00</b>
community manager	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.327.655,00</b>

## REM -Tasa

Para diciembre de 2023, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 126,4% i.a., 16,4 p.p. mayor a la previsión proyectada en el relevamiento anterior. Asimismo, se elevó el pronóstico de inflación para 2024 y 2025, hasta 107,5% i.a. (+17,5 p.p. respecto del REM previo) y 55,5% i.a. respectivamente (+0,9 p.p. respecto del REM anterior).

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC Nivel General

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	126,4	+16,4 (3)	128,0	+20,8 (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	146,5	+33,2 (4)	146,7	+33,6 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	107,5	+17,5 (4)	107,9	+15,5 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	73,0	-5,1 (1)	75,8	-3,1 (1)
2025	var. % i.a.; dic-25	55,5	+0,9 (3)	55,9	+0,6 (3)

\*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 (abr-23)

## Inflación:

Cuadro 2.1 | Expectativas de tasa de interés

Tasa de interés (BADLAR)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-23)	Dif. con REM anterior*
jun-23	TNA; %	93,20	+7,09 (4)	94,00	+6,66 (5)
jul-23	TNA; %	94,00	+7,40 (4)	94,84	+6,34 (4)
ago-23	TNA; %	95,00	+7,63 (3)	96,27	+8,06 (3)
sep-23	TNA; %	95,10	+7,29 (2)	97,53	+9,76 (2)
oct-23	TNA; %	96,00	+7,94 (1)	97,57	+9,88 (1)
nov-23	TNA; %	96,00	-	97,63	-
Próx. 12 meses	TNA; %	94,20	+7,70 (5)	93,40	+6,50 (6)
2023	TNA; %; dic-23	97,00	+8,25 (5)	101,30	+10,20 (5)
2024	TNA; %; dic-24	75,00	+5,50 (2)	73,40	+5,40 (2)

\*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 (may-23)

## Flujo de caja completo: 2019 al 2026.

chas flow - Grupo meta	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso por Ventas y servicios CON PLAN	\$ 30.802.495,68	\$ 44.355.593,78	\$ 70.081.838,17	\$ 141.565.313,11	\$ 341.738.665,84	\$ 760.368.531,49	\$ 1.296.428.346,19	\$ 2.203.928.188,52
Ingreso por Ventas y servicio SIN PLAN					\$ 331.829.093,92	\$ 736.446.824,88	\$ 1.243.202.548,98	\$ 2.113.178.204,28
Costo de Ventas CON PLAN	-\$ 18.914.484,82	-\$ 27.236.858,14	-\$ 43.034.235,86	-\$ 86.929.156,44	-\$ 209.846.983,65	-\$ 466.909.538,62	-\$ 796.080.763,35	-\$ 1.353.337.297,70
Costo de Ventas SIN PLAN					-\$ 203.761.942,70	-\$ 452.220.249,77	-\$ 763.397.095,65	-\$ 1.297.611.644,27
Depreciaciones		-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28	-\$ 3.408.256,28
<b>Resultados Bruto CON PLAN</b>	<b>\$ 11.888.010,86</b>	<b>\$ 13.710.479,36</b>	<b>\$ 23.639.346,03</b>	<b>\$ 51.227.900,38</b>	<b>\$ 128.483.425,91</b>	<b>\$ 290.050.736,58</b>	<b>\$ 496.939.326,55</b>	<b>\$ 847.182.634,53</b>
<b>Resultados Bruto SIN PLAN</b>					<b>\$ 124.658.894,94</b>	<b>\$ 280.818.318,83</b>	<b>\$ 476.397.197,05</b>	<b>\$ 812.158.303,74</b>
Gastos Administración	-\$ 3.447.905,58	-\$ 4.689.151,59	-\$ 7.033.727,38	-\$ 13.645.431,12	-\$ 30.893.256,06	-\$ 64.103.506,33	-\$ 99.680.952,35	-\$ 154.505.476,14
Gastos Comercialización	-\$ 14.396.023,33	-\$ 19.578.591,73	-\$ 29.367.887,59	-\$ 56.973.701,93	-\$ 128.988.461,17	-\$ 267.651.056,93	-\$ 416.197.393,53	-\$ 645.105.959,97
Resultado financiero	\$ 6.149.832,17	\$ 8.363.771,75	\$ 12.545.657,63	\$ 24.338.575,80	\$ 55.102.535,60	\$ 114.337.761,37	\$ 177.795.218,94	\$ 275.582.589,35
Venta de bienes uso	\$ 195.323,17							
Depreciaciones		\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28	\$ 3.408.256,28
Plan acción nuevo producto 1					-\$ 1.329.833,00	-\$ 1.329.833,00	\$ 0,00	-\$ 1.329.833,00
Plan acción nuevo producto					-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00	-\$ 346.500,00
Plan acción nuevo producto					-\$ 663.827,50	\$ 0,00	-\$ 663.827,50	\$ 0,00
<b>Total neta antes del impuesto CON PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 389.237,29</b>	<b>\$ 1.214.764,07</b>	<b>\$ 3.191.644,96</b>	<b>\$ 8.355.599,41</b>	<b>\$ 24.772.340,05</b>	<b>\$ 74.365.857,98</b>	<b>\$ 161.254.128,40</b>	<b>\$ 324.885.711,06</b>
<b>Utilidad neta antes del impuesto SIN PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 389.237,29</b>	<b>\$ 1.214.764,07</b>	<b>\$ 3.191.644,96</b>	<b>\$ 8.355.599,41</b>	<b>\$ 23.287.969,59</b>	<b>\$ 66.809.773,22</b>	<b>\$ 141.722.326,40</b>	<b>\$ 291.537.713,27</b>
Impuesto a las ganancias CON PLAN	-\$ 14.547,31	-\$ 425.167,43	-\$ 1.117.075,74	-\$ 2.924.459,79	-\$ 8.670.319,02	-\$ 26.028.050,29	-\$ 56.438.944,94	-\$ 113.709.998,87
Impuesto a las ganancias SIN PLAN					-\$ 8.150.789,36	-\$ 23.383.420,63	-\$ 49.602.814,24	-\$ 102.038.199,64
<b>Utilidad neta despues del impuesto CON EL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 374.689,98</b>	<b>\$ 789.596,65</b>	<b>\$ 2.074.569,22</b>	<b>\$ 5.431.139,61</b>	<b>\$ 16.102.021,03</b>	<b>\$ 48.337.807,68</b>	<b>\$ 104.815.183,46</b>	<b>\$ 211.175.712,19</b>
<b>Utilidad neta despues del impuesto SIN PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 374.689,98</b>	<b>\$ 789.596,65</b>	<b>\$ 2.074.569,22</b>	<b>\$ 5.431.139,61</b>	<b>\$ 15.137.180,23</b>	<b>\$ 43.426.352,59</b>	<b>\$ 92.119.512,16</b>	<b>\$ 189.499.513,62</b>

Inversion Realizada	\$ 6.703.154,00
Flujo periodo N°1	\$ 15.137.180,23
Flujo periodo N°2	\$ 43.426.352,59
Flujo periodo N°3	\$ 92.119.512,16
Flujo periodo N°4	\$ 189.499.513,62
tasa K	0,97
<b>VAN</b>	<b>\$ 25.486.107,25</b>
<b>TIR</b>	<b>360%</b>
<b>ROI</b>	<b>43</b>

Rentabilidad de las ventas	2023	2024	2025	2026
<b>Ventas</b>	<b>\$ 341.738.665,84</b>	<b>\$ 760.368.531,49</b>	<b>\$ 1.296.428.346,19</b>	<b>\$ 2.203.928.188,52</b>
<b>uti des del imp</b>	<b>\$ 15.137.180,23</b>	<b>\$ 43.426.352,59</b>	<b>\$ 92.119.512,16</b>	<b>\$ 189.499.513,62</b>
	4%	6%	7%	9%

	2023	2024	2025	2026
<b>CON PLAN</b>	<b>\$ 16.102.021,03</b>	<b>\$ 48.337.807,68</b>	<b>\$ 104.815.183,46</b>	<b>\$ 211.175.712,19</b>
<b>SIN PLAN</b>	<b>\$ 15.137.180,23</b>	<b>\$ 43.426.352,59</b>	<b>\$ 92.119.512,16</b>	<b>\$ 189.499.513,62</b>
<b>BENEFICIO</b>	<b>\$ 964.840,80</b>	<b>\$ 4.911.455,09</b>	<b>\$ 12.695.671,30</b>	<b>\$ 21.676.198,57</b>
<b>BENEFICIO ACTUALIZADOS</b>	<b>\$ 964.840,80</b>	<b>\$ 2.493.124,41</b>	<b>\$ 3.271.321,42</b>	<b>\$ 2.835.204,84</b>
<b>BENEFICIO TOTAL ACTUALIZADO</b>		<b>\$ 9.564.491,48</b>		

FODA:

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecimiento de productos de alta calidad.</li> <li>▪ Mantenimiento de una formación continua para el personal.</li> <li>▪ Buenas aceptación de clientes</li> <li>▪ Amplia gama de productos.</li> <li>▪ Uso de una infraestructura interna propia.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de tecnologías innovadoras.</li> <li>▪ Ampliación hacia mercados nuevos a nivel local e internacional.</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos.</li> <li>▪ Ingresos en mercados con una demanda significativa.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producción limitada en contraste con las cervezas de gran escala.</li> <li>▪ Escasa promoción publicitaria.</li> <li>▪ Atención al cliente posterior a la venta.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>▪ Aumento de la inflación.</li> <li>▪ Cambios políticos que pueden impactar en el negocio.</li> <li>▪ Presencia de productos sustitutos.</li> <li>▪ Desafíos económicos en un contexto de crisis.</li> </ul>

Insumos para el nuevo producto:

Etiquetas ecológicas:



Botella de vidrio:

Nuevo | +100 vendidos

**Etiquetas Colgantes Tags Souvenirs Papel Plantable Semillas**

★★★★☆ (12)

**\$ 2.200**  
en 12x \$ 397<sup>MS</sup>

[Ver los medios de pago](#)

**Llega el martes**  
Solo en CABA y zonas de GBA  
Comprando dentro de las próximas 4 h 16  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver más formas de entrega](#)

**Retirá a partir del martes** en correos otros puntos  
Comprando dentro de las próximas 4 h 16  
Beneficio Mercado Puntos  
[Ver en el mapa](#)

Colores Semillas: Naranja Zanahoria

producto

Hay stock

**Botella Cerveza 330cc**

\$154,21

[Agregar al carrito](#)

Etiquetas:



Nuevo | +5 vendidos

**100 Etiquetas Adhesivas Para Botellas De Cerveza**

\$ 4.215

Pagá en cuotas

VISA

Envío a todo el país  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

Disponble 7 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (6 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Azúcar Orgánica:

Nuevo | +500 vendidos

**Dicomere Azúcar Organica 1000g**

\$ 1.775

Ver los medios de pago

Opciones de compra

7 productos nuevos desde \$ 1.775,95

Cebada Orgánica.

**cibart** CENTRO NACIONAL DE BEBIDAS ARTESANALES

CERVEZA VINO DESTILADOS CAPACITACIÓN ALL BEER

ACCEDER \$0,00

INICIO / CERVEZA / INSUMOS / LÚPULO / LÚPULO NACIONAL EN PELLETS

**Lúpulo Cascade x 1 kg - Lúpulos Patagónicos Cosecha 2022**

\$ 9,040,85

Lúpulo cascade, el lúpulo standard por excelencia. Desarrollado por el USDA y el Dr. Chuck Zimmermann en 1956 y registrada oficialmente en 1972. Actualmente es la variedad con mayor superficie plantada en Argentina y el mundo. Su carácter es cítrico y floral. Altos contenidos de ácidos alfa de hasta 11.5%.

Las imágenes son sólo a modo ilustrativo. Pueden variar dependiendo de la disponibilidad.

Hay existencias

Compra en hasta 12 pagos sin tarjeta con Mercado Pago [Saber más](#)

[AÑADIR AL CARBITO](#)

Levadura:

Nuevo | +50 vendidos

**Levadura W 34/70 X 11.5gr Lager Cerveza Artesanal**

\$ 2.264

Pagá en cuotas

VISA

Llega entre el miércoles 14 y el miércoles 21 de junio  
Ver más formas de entrega

Devolución gratis  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (25 disponibles)