



Seminario Final de administración

Trabajo Final de Graduación

Panificación estratégica para Grupo Meta Sauco S.A. Estrategia de penetración de mercado
a la empresa SAUCO S.A.

Nombre y Apellido: Juan José Boriero Corbalán

Lic. en Administración de Empresa.

DNI: 32211663

Profesora: Patricia Barron

Legajo: VADM023816

Año: 2024

Resumen

El objetivo de este informe consistió en brindar una planificación estratégica a la empresa Cervecería Checa y perteneciente a la unidad de negocios Sauco S.A. del Grupo Meta. La finalidad de dicha planificación se centró en incrementar su rentabilidad a mediano plazo, mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado, que contempla la apertura de nuevos canales digitales de venta y la reinversión y puesta en valor del área logístico complementado a la venta digital. La propuesta se fundamentó en la debilidad detectada en la comercialización del producto, resultante de un canal de ventas reducido. La implementación de esta estrategia permitiría a la empresa generar un excedente de \$166.491.039,34 en función de una tasa de exigencia y una tasa interna de retorno del 151%. El retorno de inversión indicó que, por cada peso invertido, se generaría un rendimiento de \$1,63. Por consiguiente, se concluye que, desde una perspectiva cuantitativa, la ejecución del presente informe resulta viable.

Palabras claves: logística, rentabilidad, canales digitales, clientes, planificación estratégica.

Abstract

The objective of this report was to provide strategic planning to the company Cervecería Checa, which belongs to the Sauco S.A. business unit of Grupo Meta. The purpose of this planning was to increase its profitability in the medium term, through the implementation of a market penetration strategy, which includes the opening of new digital sales channels and the reinvention and enhancement of the logistics area, complemented by digital sales. The proposal was based on the weakness detected in the marketing of the product, resulting from a reduced sales channel. The implementation of this strategy would allow the company to generate a surplus of \$166.491.039,34 based on a demand rate and an internal rate of return of 151%. The return on investment indicated that, for each peso invested, a return of \$1.63 would be generated. Therefore, it is concluded that, from a quantitative perspective, the execution of this report is viable.

Keywords: logistics, profitability, digital channels, customers, strategic planning

Contenido

Introducción	1
Análisis de Situación.....	3
<i>Análisis Macroentorno</i>	3
<i>Análisis Microentorno</i>	9
<i>Cadena de Valor</i>	14
Marco teórico	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
Propuesta y Plan de implementación	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	25
<i>Planes de acción</i>	27
<i>Gráfico de Gantt</i>	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	31
Anexos.....	32

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) analiza al Grupo Meta, una empresa familiar fundada en 2019, que gestiona eficientemente sus actividades a través de cuatro unidades de negocio. La administración central del grupo está ubicada en Sacanta, Córdoba, mientras que sus operaciones se extienden tanto en la provincia de Córdoba como en Bariloche, Río Negro. Las unidades de negocio incluyen a La Tregua S.A, enfocada en actividades agropecuarias; Cervecerías SAS, con participación en el Bar Casa Negra y Buen Pastor en Córdoba; Sauco S.A, que gestiona el restaurante La Jirafa en Bariloche y Cervecería Checa en Córdoba; y Brewing SAS, que está en proceso de apertura con la incorporación de un nuevo bar Checa. La metodología de desarrollo se realiza en el marco de una planificación estratégica, a través de una estrategia de penetración de mercado permitiendo expandir el negocio y aumentando la participación en el mercado.

El grupo ha crecido desde sus inicios, por lo que su nombre no tiene mucho potencial en el mercado, donde no se publica por defecto y no es reconocido en las reseñas de la comunidad. Además, dada la industria que Sauco S.A. pertenece a. Ya sea en el sector alimentario o cervecero, obliga a las diferentes empresas a ser flexibles para poder cambiar, innovar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Así lo reconocieron los productores BAE Negocios, quienes coincidieron en que el boom "ha terminado" y que la cerveza artesanal ha "llegado al punto de saturación" en los pubs. En este sentido, Sebastián Gropa, secretario de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) y fundador de Bronx, señaló que el público cervecero tiene "hambre de nuevas experiencias". "Se trata de un público desleal que quiere una sorpresa sistemática", admitió. De ahí uno de los mayores desafíos en la innovación cervecera. (Basso, 2022)

Asimismo, señalando la crítica situación generada por la alta inflación y el nuevo cambio de gobierno, la cual afectó de manera significativa a las industrias mencionadas. Por lo dicho es relevante destacar que:

El negocio de la cerveza artesanal ha crecido muy rápidamente en los últimos diez años, y la tendencia de los bares cerveceros impulsó un crecimiento exponencial entre

2014 y 2017. "La tasa de ganancia es del 30%, lo cual es un poco exagerado. Desde 2018, sin embargo, el viento no ha sido favorable. En abril de ese año, para evitar una fuerte subida del dólar estadounidense, había predicho esto cuando el banco central vendió 1.500 millones de dólares de una vez. En ese momento me di cuenta de que algo pasó en junio y todo cambió". La industria comenzó entonces a volverse cada vez menos competitiva debido a la sobreproducción, la depreciación continua y los procesos inflacionarios. Por ahora, la situación sigue siendo frustrante. (Kasnya, 2024)

Considerando la situación que enfrenta la empresa, este trabajo propondrá una estrategia de penetración de mercado utilizando la unidad de negocio de Sauco S.A incluida en el informe, fortaleciendo así las características económicas y productivas de la empresa colocada en el mercado. Los objetivos claramente definidos se alcanzarán en línea con el objetivo de la investigación cervecera Checa de encontrar nuevas industrias y clientes más allá de los jóvenes, tal como cubre actualmente el segmento, mejorando el producto, reposicionando la marca y colaborando con el restaurante La Jirafa. La cerveza argentina juega un papel importante en la industria cervecera, ya que los consumidores eligen cervezas por su apariencia, atractivo y sabores más complejos que la cerveza industrial. Por el momento se menciona que se debe brindar un producto de calidad y buen sabor, malta de cebada y lúpulo de calidad, poniéndolo al alcance de los adultos, tanto hombres como mujeres. Por lo mencionado, se afirma que:

El país consume 41,3 litros de cerveza por persona al año, lo que lo convierte en uno de los 50 países con mayor consumo de cerveza del mundo. Cabe señalar que la cerveza artesanal representa el 2,5% de la cuota de mercado, mientras que la cerveza industrial y la cerveza premium representan el 97,5% del mercado. De todas formas, desde el primer grupo se ha llevado a cabo un trabajo en el que han logrado introducir gran cantidad de estilos. (Ámbito, 2024)

Las grandes marcas de cerveza dominan el mercado porque pueden producir cerveza a gran escala y a precios más bajos que las cervecerías artesanales, lo que les dificulta competir en precios, creando un problema de cara. Para resolver estos problemas, las fábricas pueden centrarse en la calidad del producto y la innovación para diferenciarse de las grandes marcas. Una de estas soluciones podría ser el desarrollo de

cervezas únicas y de calidad que no existen en el mercado. Las fábricas pueden utilizar las redes sociales y el marketing digital para llegar a un público más amplio y educar a los consumidores sobre la calidad y el sabor de sus productos.

Análisis de Situación

Análisis Macroentorno.

En cuanto a su entorno macro, se examinará utilizando la herramienta Pestel, que examina factores externos que pueden afectar a una organización y están fuera del control de la organización. Está determinado por factores demográficos, económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales y culturales.

a) Factores políticos.

La estabilidad política de Argentina es un factor crítico que afecta directamente la inversión en todas las esferas económicas, incluida la cervecera. Los frecuentes cambios de gobierno y las fluctuaciones en las políticas públicas generan un clima de incertidumbre que puede restringir la planificación a largo plazo y la inversión en infraestructura y tecnología dentro de la industria. Estos cambios a menudo resultan en políticas fiscales y regulatorias volátiles que pueden alterar las expectativas y los planos de las empresas cervecera.

Las políticas gubernamentales sobre la producción y venta de alcohol influyen significativamente en la industria cervecera. Esto incluye leyes relacionadas con la publicidad de bebidas alcohólicas, el etiquetado, los horarios de venta y los límites de alcohol permitidos en los productos. Además, las regulaciones sanitarias y de seguridad también son fundamentales, pues garantizan la calidad y seguridad del producto final ofrecido al consumidor.

Los impuestos son uno de los aspectos más influyentes de la política que impactan a la industria cervecera. La estructura tributaria, incluyendo impuestos específicos sobre bebidas alcohólicas, IVA y otros impuestos corporativos, determina en gran medida el margen de beneficio de las empresas. Las políticas fiscales fluctuantes pueden afectar la capacidad de las empresas para invertir en nuevos productos.

Las políticas de comercio internacional y los tratados también son aspectos críticos. Las tarifas de importación y exportación, así como las restricciones cuantitativas a la importación de insumos críticos como el lúpulo y la cebada, pueden alterar los costos de producción y afectar la competitividad global de la industria cervecera argentina. Las políticas proteccionistas pueden favorecer a las empresas locales, pero también limitan el acceso a tecnologías y materiales que no se producen en el país.

Los factores políticos en Argentina presentan tanto desafíos como oportunidades para la industria cervecera. La inestabilidad puede ser un riesgo significativo, pero las políticas dirigidas a fomentar la industria nacional también pueden ofrecer ventajas competitivas a las empresas locales. Las empresas deben permanecer ágiles, adaptando sus estrategias para anticipar o responder a los cambios en el panorama político y asegurar así la sostenibilidad y el crecimiento.

La crisis económica del presidente Javier Milei ha dejado a la industria cervecera en una situación desesperada. Las marcas comerciales están produciendo un 25% menos que el año pasado, y la caída de la oferta se vio afectada por el menor consumo y el cierre de plantas y pubs y de las cervecerías franquiciadas. Junto con la inflación, las tarifas del ministro de Economía Caputo triplicaron los costos de energía, los dólares de inversión y los alquileres, las tres principales empresas comerciales (industria masiva, fabricantes artesanales y franquicias) pasaron de auge a franquicia en poco tiempo. "La producción de la industria ha bajado un 25% respecto a 2023, lo que tampoco es bueno; el consumo también ha bajado", dice un representante de Quilmes y de CCU de Chile, que producen cervezas industriales y tienen el 85% del mercado nacional. (Aristi, 2024)

b) Factores económicos

Argentina enfrenta una de las tasas de inflación más altas a nivel mundial, superando el 100% anual en algunos momentos de 2023. Este fenómeno afecta considerablemente a la industria cervecera, ya que los insumos, tanto nacionales como importados, han experimentado aumentos sostenidos en sus precios. Materias primas clave, como el lúpulo, la cebada y las levaduras, se ven impactadas por la inflación, lo que reduce los márgenes de ganancia de los productores.

Además, la devaluación del peso argentino frente a divisas extranjeras, como el dólar estadounidense y el euro, incrementa los costos de los insumos importados y las tecnologías utilizadas en el proceso de producción. Esto afecta principalmente a las cervecerías artesanales, que dependen en mayor medida de estos productos para mantener la calidad y diferenciación de sus cervezas.

La producción de cerveza, especialmente en el segmento artesanal, está sujeta a una cadena de valor compleja. Los costos energéticos, que incluyen electricidad y gas, también han experimentado incrementos sustanciales debido a la política de reducción de subsidios y aumentos tarifarios. Esta situación genera un entorno operativo costoso y volátil para las empresas del sector, lo que las obliga a aumentar precios o reducir su producción, afectando su competitividad en el mercado.

Además, el costo laboral en Argentina es elevado en términos de cargas sociales e impositivas, lo que incrementa los gastos fijos de las empresas cerveceras. Las regulaciones laborales restrictivas también limitan la flexibilidad de las empresas para adaptarse a fluctuaciones.

El consumo de cerveza en Argentina ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, aunque con variaciones dependiendo del poder adquisitivo de los consumidores. En un contexto de recesión económica y pérdida del poder de compra debido a la inflación, la demanda interna de productos premium, como las cervezas artesanales, tiende a ser más inelástica, es decir, menos sensible a los cambios de precio. Sin embargo, esto no significa que las cervecerías estén exentas de sufrir una contracción en sus ventas.

Un factor positivo es que la cultura cervecera sigue en expansión, con un creciente interés en la experimentación de nuevos estilos y sabores. Sin embargo, la industria sigue siendo sensible a las fluctuaciones en el ingreso disponible de los hogares, lo que puede llevar a un estancamiento o retroceso.

Los costes de transporte y logística han aumentado un 121,3% acumulado, la tasa más alta de los últimos 20 años, afectando a la industria y obligándola a subir los precios para mantener los márgenes de beneficio.

c) Factores sociales y demográficos.

En Argentina y el mundo cada vez más personas consumen cerveza artesanal, ya que el mercado cervecero ha sido uno de los de mayor crecimiento en los últimos años. Se cree que uno de los factores más importantes e influyentes es el aislamiento experimentado durante la última pandemia.

Dado que el consumo de cerveza artesanal representa actualmente el 2,5% del mercado cervecero, esta bebida está empezando a ocupar su lugar en las reuniones como bebida social.

Un factor social que probablemente afecte la industria cervecera en Argentina es el cambio en los patrones de consumo de alcohol. Según un estudio de la consultora Mintel, el 28% de los consumidores argentinos afirmó haber disminuido su consumo de alcohol en 2021 debido a una mayor conciencia de salud (Mintel, 2021). Esto podría influir en el crecimiento de la industria a medida que los consumidores reduzcan su consumo o cambien a bebidas alternativas.

Si miramos hacia atrás dentro de 10, 20 años y antes y después de la epidemia, esta situación inevitablemente aparecerá. El vicepresidente de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Mendoza advirtió que el consumo en enero bajó significativamente respecto al mismo mes del año pasado. También en diciembre, cuando el dólar sube, aumentan las materias primas, porque la cebada es una mercancía (y esto sigue la evolución de esta moneda), se importa mucho lúpulo y toda la levadura se compra en el extranjero. Esto provocó que el precio de la cerveza artesanal subiera un 60% en un mes, y si bien los pubs no dejaron de comprarla, pasaron el nuevo valor en las pizarras, y los consumidores actuales son muy cautelosos o no pueden consumir directamente la misma. (Conte, 2024)

d) Factores Tecnológico

El aspecto tecnológico es un elemento fundamental en la industria cervecera de Argentina, ya que las soluciones tecnológicas pueden generar ahorros significativos de costos y mejorar la eficiencia en la producción, logrando, al mismo tiempo, un menor impacto ambiental.

La tecnología puede ayudar en la mejora de los procesos productivos. Es vital contar con equipamiento moderno para la producción de cerveza, que permita una mayor eficiencia en el uso de los recursos, como el agua, y la energía en el proceso. La utilización de tecnología de última generación, como el uso de sensores y sistemas informáticos de datos, puede ayudar en el control de la calidad en la producción, así como en la optimización del uso de materiales y recursos.

Otro aspecto clave en la industria cervecera es el envasado. La utilización de tecnología de punta en el embotellado puede aumentar la eficiencia y reducir los costos. Las longitudes de olor y sabor pueden ser minimizadas a través de la tecnología, lo que mejora la calidad del producto. Además, la adopción de nuevas tecnologías también puede reducir el consumo de energía y materiales de embalaje.

e) Factores Ecológicos

Dentro del análisis ecológico de la industria cervecera en Argentina, uno de los mayores desafíos es el uso de recursos naturales, como el agua y la energía en los procesos de producción. De acuerdo con el Museo de Estrella Galicia, actualmente se estima que para producir un litro de cerveza en una fábrica se consumen de tres a cinco litros de agua. Dicha cantidad se utiliza tanto para la elaboración de la bebida como para la limpieza de los equipos que se usaron al momento de realizar dicho proceso. (Medrano, 2024)

Por eso, es importante que las empresas de la industria cervecera trabajen en la implementación de prácticas sostenibles en el uso del agua, para reducir su consumo y promover un uso más eficiente. Las empresas pueden implementar tecnologías de tratamiento de agua, reutilización del agua en otros procesos, o adquirir agua de fuentes sostenibles, como la lluvia.

Otro aspecto ecológico importante en la industria cervecera es la gestión de residuos. La producción de cerveza genera una gran cantidad de residuos, incluyendo cáscaras de grano, lúpulo, levadura y otros subproductos. Estos residuos pueden ser

tratados como recursos, mediante el uso de técnicas de compostaje, para su reutilización como abono orgánico o productos de alimentación animal. Además, la industria también puede fomentar el uso de envases retornables o materiales reciclables en su proceso de embotellado.

Otro desafío ecológico para la industria cervecera es la gestión de emisiones de gases de efecto invernadero. La producción de cerveza es intensiva en el consumo de energía, por lo que las empresas pueden buscar fuentes de energía renovable, como la solar o eólica, para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en su proceso de producción. Además, las empresas pueden trabajar en la reducción de su huella de carbono a través del uso de tecnologías más eficientes o a través de la medición y compensación de sus emisiones, mediante la adhesión a programas de compensación de carbono.

Investigadores del CONICET lograron incrementar en un 100% el rendimiento de un tipo de "*Gyrgola Pleurotus pulmonarius*" a gran escala utilizando residuos de la industria cervecera, el llamado "bagazo de cerveza", como suplemento nutricional. Este suplemento no tiene sustratos con los que comparar. A su vez, los científicos procesan los residuos de la producción de alimentos en unidades llamadas plantas de biorremediación semicontinuas y producen grandes cantidades de biogás (metano) que puede usarse como combustible para generadores y otras aplicaciones. (Ambito Financiero, 2024)

f) Legales

El aspecto legal es un factor importante en la industria cervecera de Argentina, ya que las empresas deben cumplir con una serie de leyes y regulaciones para poder operar. Dentro del aspecto legal, se deben considerar aspectos relacionados con la producción, publicidad, fiscalización, y el consumo de alcohol.

En primer lugar, la industria cervecera en Argentina debe cumplir con la Ley Nacional de Bebidas Alcohólicas (Ley N° 24.788), que establece las normas para la producción, comercialización y distribución de bebidas alcohólicas en el país. La ley regula la producción de cerveza, estableciendo los requisitos estrictos de calidad y

seguridad alimentaria en la producción de cerveza en Argentina. Además, la Ley también establece una serie de obligaciones para las empresas de cerveza, como la obligación de incluir información nutricional en la etiqueta del producto y la prohibición de anunciar beneficios para la salud en la publicidad. (ARGENTINA, 1997)

Debe considerarse la regulación sobre la publicidad en la industria cervecera en Argentina. El alcohol es un producto controlado, y como tal, hay regulaciones para la publicidad de bebidas alcohólicas. En este sentido, existe un Código de Autorregulación Publicitaria en Comunicaciones Comerciales de Bebidas Alcohólicas, que establece las pautas para la publicidad en la industria cervecera en Argentina. Este código promueve el consumo responsable y la publicidad responsable de bebidas alcohólicas.

Por último, se deben considerar las regulaciones relacionadas con el consumo de alcohol en Argentina. El país establece una edad mínima para la compra y el consumo de bebidas alcohólicas, que es de 18 años. El cumplimiento de esta regulación es una obligación para las empresas de la industria cervecera en Argentina, quienes deben asegurarse de que sus productos solo sean comercializados y distribuidos a mayores de edad.

Análisis Microentorno.

El análisis microentorno según Porter se centra en los factores y competidores directos en el mercado, y es una herramienta útil para evaluar la competencia en un determinado sector. Porter identifica cinco fuerzas clave en el análisis del microentorno: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes en el mercado, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. (Porter, 2009)

a) Amenaza de entrada.

La Amenaza de entrada en la industria cervecera artesanal de Argentina está presente debido a que la inversión requerida para iniciar un emprendimiento es relativamente accesible en comparación con la producción a gran escala de las grandes cervecerías. Además, en Argentina se ha producido un aumento en el número de cervecerías artesanales, lo que significa que hay más competidores en el mercado.

Sin embargo, hay barreras que disuaden a los nuevos productores de cerveza artesanal de entrar en la industria. Una de las barreras más importantes es la falta de experiencia y conocimiento necesarios para producir cerveza artesanal de alta calidad. La inversión de años de formación y aprendizaje es clave para mejorar la calidad del producto y la capacidad de mantener una consistencia en el sabor. La falta de experiencia puede generar una pérdida de calidad, lo que puede afectar el rendimiento a largo plazo.

Otra barrera importante es el costo de la materia prima, especialmente la cebada y el lúpulo. La cebada y el lúpulo son los ingredientes fundamentales en la producción de cerveza artesanal y el costo de los mismos puede fluctuar rápidamente. Si los precios suben, la rentabilidad de la empresa dueña de la cervecería se verá comprometida, lo que puede generar serias dificultades a la hora de competir con empresas establecidas en el mercado.

b) Influencia de los proveedores.

La influencia de los proveedores en la industria de la cerveza artesanal de Argentina es moderada, ya que la cebada y el lúpulo son materias primas esenciales para el proceso de producción y su calidad afecta directamente la calidad del producto final. Por este motivo, los productores de cerveza artesanal necesitan tener acceso a materias primas confiables y de alta calidad a precios razonables para mantener su competitividad en el mercado.

A pesar de que Argentina es uno de los principales productores de cebada en el mundo, los cerveceros artesanales aún pueden tener dificultades en la obtención de este insumo debido a la falta de oferta en los mercados locales o los precios elevados. Los productores nacionales de cebada han tenido dificultades para competir en el mercado debido a la alta tasa de impuestos y a los costos de producción, que suelen ser superiores a los de países vecinos como Brasil o Uruguay. Los productores de cerveza artesanal pueden verse afectados por esta situación, aunque existen alternativas de importaciones externas, desde países como Alemania y Estados Unidos.

En cuanto al lúpulo, no es producido en Argentina, lo que significa que todos los cerveceros artesanales que utilizan este insumo deben importarlo. La competencia por el

control de la oferta y el precio del lúpulo es intensa a nivel internacional, lo que puede afectar los costos de producción de los cerveceros artesanales de Argentina. Algunas empresas se asocian con otros cerveceros para comprar lúpulo en grandes cantidades, lo que les permite tener acceso a mejores precios y negociar directamente con los productores de lúpulo.

c) Influencia de los compradores.

La influencia de los compradores en la industria cervecera artesanal de Argentina es muy significativa. Los consumidores de cerveza artesanal son cada vez más exigentes y buscan calidad, innovación y experiencias únicas, lo que ha llevado a un crecimiento constante en la demanda de productos diferenciados y de alta calidad en el mercado.

En este escenario, los compradores de cerveza artesanal en Argentina tienen una influencia importante sobre la industria porque tienen la capacidad de elegir entre una variedad de cervezas artesanales de diferentes marcas y estilos. Los compradores son conscientes de que buscan algo más allá de sólo una cerveza, sino que al mismo tiempo están interesados en una experiencia culinaria. Por eso, demandan cervezas artesanales que son únicas y distintivas en términos de sabor, aroma, color y textura.

Los compradores están valorando cada vez más el conocimiento de la marca, la reputación y la calidad de la cerveza. A través del uso intensivo de redes sociales, las empresas cerveceras logran establecer un contacto directo con sus consumidores y potenciales clientes, aportando información sobre la elaboración artesanal, los ingredientes, los procesos y otros detalles que ayudan a diferenciar y aumentar el atractivo de la marca.

Además, los compradores de cerveza artesanal en Argentina tienen una preferencia notoria por lo local. Las cervezas artesanales argentinas son valoradas en el mercado debido a su frescura, sabor distintivo y delicias locales que ofrecen los productores. Los compradores están dispuestos a pagar un precio más alto por estas cervezas artesanales nacionales o regionales, ya que esto representa una oportunidad de apoyar el desarrollo del sector a nivel local.

d) Amenaza de los sustitutivos.

La amenaza de los sustitutos puede ser moderada debido a que los consumidores pueden elegir entre diferentes bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como vino, vermouth, destilados y refrescos de marca, entre otros. En este sentido, el grado de sustituibilidad con otras bebidas puede afectar la demanda de cerveza artesanal.

Para los consumidores que buscan una experiencia culinaria o de degustación, la cerveza artesanal y el vino pueden estar más directamente relacionados en su elección de bebida. Sin embargo, otros consumidores pueden optar por bebidas con menos alcohol, como los refrescos, en lugar de la cerveza.

También está el factor del precio, ya que las cervezas artesanales pueden ser más caras que las cervezas comerciales y otros sustitutos, como los refrescos. Si el precio se vuelve demasiado alto, los consumidores pueden optar por sustitutos más económicos.

Otro factor que puede influir en la amenaza de sustitutos es el estilo y el sabor de la cerveza artesanal. Si los consumidores no encuentran un estilo o sabor particular de cerveza artesanal que les agrada, pueden recurrir a bebidas similares para satisfacer su demanda de bebidas alcohólicas o no alcohólicas.

Por último, es importante tener en cuenta que la amenaza de sustitutos en la industria cervecera artesanal de Argentina puede variar según el mercado y los consumidores. Algunos mercados pueden ser más propensos a la sustitución que otros, y los consumidores pueden tener preferencias específicas de bebidas.

e) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes en la industria cervecera artesanal de Argentina es alta, ya que el mercado está altamente fragmentado, con una gran cantidad de pequeñas y medianas cervecerías en competencia por la preferencia de los consumidores. Las empresas cerveceras más grandes también están entrando en el mercado, lo que aumenta la competencia.

Los productores de cerveza artesanal compiten en términos de calidad, sabor, aroma, estilo, variedad, precio y marca. La calidad y el sabor son especialmente importantes en este mercado, donde los consumidores buscan una experiencia única y

distintiva. Las cervecerías deben ser innovadoras en su enfoque para crear diferentes estilos y sabores para atraer a los consumidores y diferenciarse de sus competidores.

El precio también es un factor importante en la competencia en el mercado de la cerveza artesanal, ya que el costo de producción y distribución puede ser alto. Para mantener la rentabilidad, los productores deben equilibrar la calidad y el costo para ofrecer un precio razonable al consumidor, sin comprometer la calidad. Además, la competencia en precios puede ser un factor clave para los consumidores en la toma de decisiones.

La marca es otro factor importante en la competencia en la industria de la cerveza artesanal de Argentina. Las cervecerías deben construir una identidad de marca fuerte y coherente para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. La marca también debe ser atractiva y atraer a los consumidores con valores de calidad, innovación, sabor y experiencia culinaria, y resaltar los valores locales y compartidos culturalmente con los consumidores.

Análisis del mercado

El mercado de la cerveza artesanal en Argentina ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Según un estudio publicado por Grand View Research, se espera que el mercado argentino de la cerveza artesanal alcance un valor de USD 1,6 mil millones para 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 16,6% en el período 2019-2025.

Según un informe publicado por la Asociación de Cerveceros Artesanales de la Argentina (ACAA), la cerveza artesanal representa aproximadamente el 4% del mercado cervecero argentino. La cantidad de cervecerías artesanales registradas en Argentina ha aumentado significativamente en los últimos años, pasando de 131 en 2012 a más de 1000 en 2021, según datos de la ACAA. El aumento del consumo de cerveza artesanal en Argentina se debe en parte a una mayor conciencia por parte de los consumidores sobre la calidad de los productos que consumen. Los consumidores argentinos están dispuestos a pagar más por cervezas artesanales de alta calidad elaboradas con ingredientes locales y técnicas de elaboración tradicionales y modernas. Sin embargo, a pesar del crecimiento del mercado de la cerveza artesanal en Argentina,

hay una serie de obstáculos que enfrenta la industria, como la elevada carga impositiva, la falta de regulación y la fuerte competencia de las grandes empresas de cerveza comercial. Según el mismo informe de la ACAA, el 85% de los fabricantes de cerveza artesanal en Argentina producen menos de 10.000 litros al mes y enfrentan una fuerte competencia de las grandes cervecerías comerciales.

En conclusión, el mercado de la cerveza artesanal en Argentina está en constante crecimiento, impulsado por la calidad de los productos y la demanda de los consumidores por la innovación y la diversificación de sabores y estilos. No obstante, la competencia y los obstáculos regulatorios son algunos de los desafíos que enfrentan los productores de cerveza artesanal en Argentina.

Cadena de Valor.

El análisis interno se realiza utilizando la cadena de valor, herramienta que identifica las actividades realizadas por las unidades de negocio que agregan valor a los clientes. Por eso es importante porque eliminará el costo y el desperdicio de las actividades.

Las actividades primarias son:

Logística Interna:

Se cree que la empresa está bien abastecida de materias primas almacenadas (malta, lúpulo, levadura, azúcar, clarificadores, etc.) y materias primas utilizadas para el tratamiento del agua (cloruro de calcio, cloruro de sodio, ácido sulfúrico, calcio, sulfato de magnesio, carbonato de calcio, ácido cítrico y ácido láctico) y cuenta con un stock de reserva de equipos de seguridad como (reguladores, manómetros, aislantes térmicos, falso fondo de aluminio, etc.) para elaborar productos que reflejen la calidad de la empresa. La entrada de datos, ingreso y control de inventarios, así como el control de calidad, se realizan a través del sistema de gestión, asegurando la trazabilidad de la empresa.

Operaciones:

La empresa se dedica a la producción de cerveza, bebidas de malta y malta. Su capacidad de producción anual es de 360.000 litros. La línea de producción cuenta con

maceradores de cervezas, hervidor, fermentadores, enfriador, maquina enlatadora, filtrados, cada instalación correspondiente para el correcto funcionamiento de todos las maquinarias detalladas, etc. La fábrica cuenta con 3 puestos de operador y los coordinadores de producción son tres jóvenes que aportan en el proceso de producción y en la parte administrativa se encargan de los papeles, pagos, adquisiciones, insumos y compras. En cuanto al registro, el análisis se puede denominar según los parámetros de producción de cada dispositivo. Estas tareas son realizadas por un agente externo que recopila información disponible de los sistemas y archivos administrativos para preparar informes para cada entidad. También cuenta con el espacio y el equipo para adaptar las tareas y elementos de todos, haciendo que el tiempo de trabajo sea más conveniente para las horas de trabajo.

Logística externa:

Se entiende que la empresa ha utilizado la logística para asegurar su llegada oportuna a bares o restaurantes de Córdoba como Ganesha Córdoba, Patio de la Cañada, La Parrilla Dino Mall, Los Aroza, Pan Plano, Standard 69, El Mesón de manera eficaz. sus clientes también recogen directamente en la fábrica. La distribución se realiza en barriles. Además, puede solicitar entrega a domicilio mediante el enlace de la página de Instagram, elegir la ubicación del bar más cercano y el estilo de cerveza checa que prefiera el cliente, o solicitar entrega a domicilio a través de la aplicación WhatsApp.

Marketinkg y venta:

La empresa cuenta con un ingeniero de marketing que mide la satisfacción del cliente y otras variables, particularmente las unidades financieras de la cervecería. Asimismo, el consejo directivo, como empresa familiar, se reúne mensualmente para discutir el desarrollo de cada departamento. Los productos de la cervecería checa son cervezas estrictamente checas, con estilos como: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee Son cervezas de tipo artesanales con multiplicidad de ingredientes, sabores y colores. Actualmente carece de publicidad y redes sociales activas, por lo que se recomienda trabajar en incrementar las ventas.

Servicio post venta:

La cervecería local presenta una buena aceptación entre los clientes locales, sin embargo, es esencial trabajar en el fortalecimiento de su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, ofreciendo productos y servicios de alta calidad que generen empleo en la región.

A nivel del producto, la cerveza artesanal se destaca por su concepto disciplinar, ofreciendo una cervecita única que cuenta con excelente aceptación entre un 80% de los consumidores que la recomendarían.

El posicionamiento de la cerveza en el mercado es satisfactorio, destacándose dentro de la categoría de cervezas artesanales que se comercializan en bares o restaurantes, especialmente enfocados a un público juvenil.

Sin embargo, es importante destacar que la atención al cliente no cuenta con un área específica dedicada al servicio, lo cual podría generar disminución en la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, se recomienda que se establezca un sistema eficaz de atención al cliente a fin de brindar un ambiente agradable al cliente y resolver dudas o consultas pertinentes oportunamente.

Actividades secundarias.

Infraestructura de la empresa:

La unidad de negocio de Sauco S.A está compuesta por dos actividades comerciales: el restaurante La Jirafa y la Cervecería Checa. La gestión y administración de ambas actividades es realizada tanto por empleados internos como por externos a la empresa.

La gestión de Cervecería Checa es encargada por uno de sus creadores, Paula, quien lidera un equipo de tres empleados internos. En términos comerciales, Juan Cruz, creador del grupo, lidera junto a dos personas externas la gestión de las actividades correspondientes al sector mencionado. Finalmente, en el sector de producción se encuentra el tercer fundador, José, quien coordina junto con dos empleados internos, entre ellos Luis, licenciado en química, la producción de la cerveza. El proceso productivo es asistido por tres coordinadores de producción, jóvenes de entre 19 y 24 años, quienes ayudan en la producción y en las actividades administrativas necesarias para el

funcionamiento del proceso productivo. En cuanto a la administración del restaurante La Jirafa, Paula se encarga de su gestión, mientras que Francisco, un empleado interno con amplia experiencia en la administración y operación de negocios gastronómicos, toma las riendas del personal y la gestión interna del local.

En resumen, se puede observar una organización enfocada en la colaboración y especialización de la labor y responsabilidades asignadas. Es importante destacar la presencia de personal calificado y especializado en cada uno de los sectores de la empresa a fin de garantizar el correcto funcionamiento del negocio.

Gestión de RRHH:

Es fundamental destacar que la empresa tiene previstas vinculaciones con empresas regionales, incluyendo instituciones educativas, para fomentar el conocimiento de la empresa y fortalecer su conexión con el entorno y el mercado respectivo. En el caso de los coordinadores de producción, se destaca su formación académica con título secundario completo, además de recibir capacitación constante en el ámbito de la cerveza por parte del líder de producción. Asimismo, el proceso de selección de personal se realiza con gran rigurosidad, tomando en cuenta no sólo su formación, sino también su calidad humana y su perfil proactivo.

La evaluación del personal es constante y se enfoca en brindar herramientas y capacitaciones esenciales para lograr que el personal se desempeñe de la mejor manera posible. En Cervecería Checa los encargados son dos de sus fundadores: José, un destacado directivo del grupo, y Luis, un licenciado en química a cargo de la producción de cerveza y también del manejo del personal en la elaboración del producto.

Desarrollo tecnológico:

La unidad productiva cuenta con tecnología de punta para la elaboración de cervezas, lo que permite una producción eficiente y de alta calidad en la fábrica de Cervezas Checa. Además, se están implementando procesos de mejora continua en la producción y puesta en marcha de la cervecería. En línea con lo anterior, se están adoptando normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura, con auditorías externas programadas para el 1 de julio de 2021, con el fin de obtener su certificación

respectiva. Este es un proyecto transversal que se está gestionando desde octubre de 2020 y que busca mejorar la calidad del producto y el desempeño de la empresa en su conjunto.

Se destaca que se ha llevado a cabo la primera auditoría del sistema de gestión de calidad con resultados positivos, lo que abre la posibilidad de realizar la siguiente etapa de auditorías externas en pro de la certificación en las normas de calidad pertinentes. Se evidencia una gestión enfocada en la calidad y en la mejora continúa tanto en la fábrica como en la cervecería.

Aprovisionamiento

Se ha detectado un área de oportunidad en la empresa, la falta de un departamento de compras puede limitar la eficiencia de gestión y la optimización de costos. La existencia de un área de compras, se encargaría de llevar a cabo procesos clave como la comparación de precios, la creación de políticas de autorización de gasto por montos, y otras cuestiones relevantes al momento de adquirir materiales y equipos necesarios para la producción. Por otro lado, los coordinadores de producción son actualmente responsables de la compra de insumos, sin embargo, se requiere una labor de especialización y capacidad en esta área, que les permita gestionar de manera más eficiente los proveedores y así generar ahorros en la cadena de producción. Entre los proveedores con que la empresa trabaja se encuentran Forourbeer, Malt Insumos, Cibart, Tienda Cervecera y Hacecerveza.

Por tanto, se resalta la importancia de fortalecer el área de compras de la empresa, con la finalidad de que se convierta en un eje clave que impacte en la estructura de costos, y aporte a una futura optimización de recursos y procesos en el negocio.

Marco teórico

En el presente trabajo, se abordará el tema de las estrategias y técnicas que permiten maximizar el crecimiento de una empresa determinada, haciendo uso de diferentes fuentes bibliográficas. Se ha optado por comenzar con la planificación estratégica como herramienta de gestión central, seguida de la estrategia de crecimiento, la cual se considera clave para lograr una penetración de mercado eficiente. El objetivo

principal es analizar y exponer las diferentes perspectivas y argumentos teóricos más significativos de manera clara y comprensible para el lector, con el propósito de facilitar la resolución del problema planteado.

Planificación Estratégica:

Según el primer autor consultado, la planificación estratégica se configura como un proceso de vital importancia en las organizaciones, dado que su función primordial radica en establecer objetivos y directrices que definan y concreten planes de acción orientados a generar ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, se evidencia que su utilización resulta imprescindible para las empresas, habida cuenta de que aquellas que implementan este proceso logran un desempeño superior en comparación con aquellas que no lo hacen en un lapso reducido de tiempo. (Chiavenato, 2016)

Con relación a un análisis más enfocado hacia el mercado, se ha expresado que la planificación estratégica se configura como una herramienta en constante proceso de ajuste y revisión de metas y recursos de la compañía, conforme a las oportunidades del mercado y al análisis de su situación actual y deseada en un futuro. En este sentido, lo que se destaca es el entorno en el que la empresa se desenvuelve, así como las brechas existentes que puedan afectar su rendimiento. (Kotler, 2012)

Asimismo, los autores consultados añaden que la planificación estratégica no debe ser concebida como una mera sucesión de planes, sino como un proceso que comienza con la definición de la estrategia general. Su finalidad es poner a disposición, en el tiempo adecuado y a través de los procedimientos económicos más idóneos, los recursos comerciales necesarios para su implementación en uno o varios mercados. (Kotler, 2012)

Estrategia de crecimiento:

Hill y Jones argumentan que, para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva, resulta fundamental establecer en primer lugar una estrategia, en este caso, la referida al crecimiento. Esta estrategia se concibe como un conjunto de planes y acciones que una empresa lleva a cabo con el propósito de expandir su presencia en el mercado, desarrollando ventajas competitivas estables y únicas en su entorno. Se espera que esta

expansión se traduzca en un aumento de la cuota de venta, el margen de utilidad, la participación en el mercado o en una ampliación de la empresa. La relevancia de las estrategias de crecimiento radica en proporcionar diversas alternativas para alcanzar la meta de implementar cambios que fomenten el progreso de la organización. (W. L. Hill & R. Jones, 2009)

Además de lo expuesto anteriormente, es pertinente agregar los argumentos de Sainz de Vicuña, según el cual el crecimiento empresarial puede lograrse tanto de forma interna como externa. El crecimiento interno se alcanza mediante la implementación de estrategias dentro de la propia organización, lo cual se evidencia en la constante actualización tecnológica, por ejemplo. Por otro lado, el crecimiento externo se obtiene a través de procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas, lo cual forma parte de una estrategia cada vez más frecuente debido a que el mercado se muestra cada vez más competitivo y la competencia se ha globalizado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Penetración de Mercado

A continuación, se procederá a examinar la acción de penetración de mercado, la cual se logra mediante una estrategia de crecimiento eficaz y bien concebida, tal como se señaló previamente.

Para iniciar, es preciso señalar que esta acción es considerada como la más segura para llevar adelante la expansión de una empresa. Esta estrategia puede estar orientada a mejorar la atención al cliente, por ejemplo, incrementando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, promoviendo otros usos, facilitando la compra, entre otras posibilidades. Asimismo, se puede dirigir a la captación de clientes de la competencia, ya sea a través de la diferenciación de otras marcas o el aumento de los recursos de apoyo de las ventas. El principal beneficio de esta acción consiste en el aumento de la participación en el mercado, es decir, el nivel de demanda que la empresa cubre con sus productos y servicios, lo que permite consolidar una presencia sostenible en el tiempo. Otro aspecto relevante para mencionar es que esta estrategia permite expandirse hacia nuevos mercados con una oferta de productos similar, ya que se considera de bajo riesgo y proporciona mayor seguridad para la empresa, dado que esta tiene un conocimiento profundo de los productos y servicios que ofrece, así como del mercado en el que opera.

En consecuencia, la organización empresarial, incluyendo cada una de sus áreas funcionales, debe estar alineada con la estrategia central y procurar satisfacer la acción de penetración de mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En virtud de lo planteado anteriormente, se decide abordar este caso a partir del concepto propuesto por Chiavenato, el cual describe la planificación estratégica como un proceso fundamental en la organización que tiene como objetivo alcanzar metas específicas, analizando la dirección estratégica y definir objetivos medibles de la empresa, tomando en cuenta el entorno externo y sus posibles impactos. Asimismo, se considera relevante la estrategia de crecimiento expuesta por Hill, Jones y Schilling como también Sainz de Vicuña Ancín, para lograr una penetración de mercado sólida. En resumen, la importancia de este enfoque radica en la eficacia de aumentar la posición de mercado de la empresa, llegando a nuevos clientes mediante una planificación estratégica que permita maximizar su rentabilidad.

Diagnóstico y Discusión

Tras la evaluación del análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo, junto con el análisis de mercado, se han identificado las siguientes conclusiones.

En primer lugar, se destaca una debilidad significativa de la empresa en relación con su escasa comercialización del producto principal que es la cerveza artesanal, limitada a un canal de distribución unidireccional. Esta limitación ha resultado en una disminución de la participación de mercado, lo que a su vez ha generado una pérdida de rentabilidad. La falta de estrategias efectivas ha impedido el aumento de las ventas y la consolidación frente a la competencia, causando una importante pérdida de clientes.

Una vez que se haya superado esta debilidad, la empresa podrá aprovechar una clara oportunidad de mercado: responder al aumento de la demanda de manera más rápida y en varios puntos de venta simultáneamente. Para lograrlo, es fundamental fomentar un cambio de dirección hacia las nuevas tecnologías, en particular, la implementación de una plataforma de e-commerce para acceder a un canal de ventas más amplio. Es importante destacar que esta última iniciativa se identifica como una oportunidad

significativa, ya que actualmente se observa una falta de desarrollo en este ámbito, a pesar del aumento en popularidad de esta forma de comercialización.

Además, es esencial que la empresa tenga un conocimiento claro de sus fortalezas destacadas para lograr alcanzar el objetivo interno propuesto. Estas fortalezas incluyen, entre otras, los recursos humanos capacitados y el acceso y disponibilidad de tecnologías. No obstante, es importante mencionar que este proceso debe llevarse a cabo considerando las posibles amenazas imprevistas que pueden surgir en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

En virtud de lo expuesto previamente, se considera de suma importancia abordar la problemática, ya que actualmente existe un contexto macroeconómico recesivo, agravado por la disminución de la actividad económica resultante sobre el impacto en las medidas económicas del gobierno actual, y un mercado altamente competitivo. En este sentido, es esencial que la empresa se adapte a las necesidades de los clientes para aumentar las ventas y mejorar la fidelización de estos, con el fin de asegurar la supervivencia y rentabilidad a largo plazo.

La empresa debe enfocarse en mejorar sus debilidades, tales como la falta de reconocimiento en el mercado, lo cual puede lograrse mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas para llegar a potenciales clientes. Además, es esencial aumentar las ventas con el fin de mejorar la rentabilidad, considerando que se observaron saldos negativos en el periodo 2020. Asimismo, la empresa debe tener en cuenta las amenazas del mercado, como la situación actual del país, la alta rivalidad del sector gastronómico y cervecero, la creciente amenaza de nuevos competidores y la presencia de sustitutos en el mercado.

En el sector gastronómico e industria cervecera se presentan diversas oportunidades, tales como el crecimiento del mercado y la demanda de nuevos productos, como la cerveza orgánica, sin alcohol o sin tacc debido al aumento del interés por la salud, la sustentabilidad, el control y la conciencia de no conducir bajo los efectos del alcohol. Este nuevo segmento de consumidores busca cervezas artesanales sin alcohol para disfrutar con amigos, y en las zonas turísticas se observa una mayor demanda de estos productos debido a que los viajeros prefieren no consumir alcohol. Se ha

identificado que algunas empresas han comenzado a ofrecer estos productos, así como también han realizado una expansión de sus mercados en ciudades turísticas que presentan un mayor consumo de cerveza artesanal y demanda del servicio gastronómico.

En definitiva, como se mencionó previamente, la planificación estratégica y una estrategia de crecimiento eficiente son fundamentales para llevar a cabo acciones corporativas que permitan a la organización definir su dirección y objetivos en plazos establecidos, logrando así un mejor posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva, lo cual culminará en una exitosa penetración en el mercado meta.

Propuesta y Plan de implementación

Después de realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa, así como de su situación actual mediante un diagnóstico correspondiente, se ha determinado que esta carece de una misión y visión definida, los cuales son elementos esenciales para la implementación de la planificación estratégica. Por tanto, se sugiere la elaboración de una misión y visión que incluya objetivos a mediano y largo plazo, con el fin de establecer un objetivo general y objetivos estratégicos en línea con la presente propuesta profesional.

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”

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

Valores: Positivismo, respeto, confianza y compromiso.

Objetivo General

El objetivo planteado para Sauco S.A. es incrementar su rentabilidad en un 25% para noviembre del año 2027, a través de la implementación de estrategias de crecimiento

mediante canales de venta adicionales y la reducción de costos, cuyo inicio está previsto para noviembre del año 2024.

Justificación

Es importante destacar que la presente propuesta se enfoca en la cervecería de Sauco S.A. Después de establecer el objetivo general para Sauco S.A., se realiza una justificación cuantitativa basada en el análisis de los aspectos económicos de la empresa a partir del estado de resultados del año 2019, ya que el del 2020 no se considera como parámetro debido a las condiciones desfavorables experimentadas por las empresas en todo el mundo a causa de la pandemia, situación que generó gran incertidumbre para los mercados en general. El estado de resultados del año 2019 refleja ingresos por ventas y servicios por (\$30.802.495,68) que podrían incrementarse con el objetivo planteado, pero también presenta un costo de ventas por \$18.914.484,84 y gastos de comercialización \$14.396.023,33 demasiado elevados, que sería conveniente reducir para mejorar la rentabilidad. Desde una perspectiva cualitativa, se observa un entorno altamente competitivo, en el que resulta prioritario para la empresa optimizar su posición en el mercado.

El mercado de cervezas artesanales ha mostrado un crecimiento constante del 4-6% anual, lo cual brinda una oportunidad de expansión si se optimizan canales de venta.

Desde una perspectiva cualitativa, se observa actualmente una importante tendencia hacia el e-commerce, la cual, aunque no es una novedad, ha sido impulsada durante el año 2020 debido a la pandemia. Actualmente, gran parte del mercado realiza sus compras a través de internet y, en caso de no hacerlo, busca información en línea, lo que hace necesario contar con una página web que incluya una tienda en línea. En este sentido, se propone el desarrollo de una página web para la cervecería que permita a los clientes adquirir mayores cantidades de producto a un mejor precio, evitando así muchos costos de comercialización. Asimismo, se recomienda brindar un asesoramiento personalizado a través de esta página para resolver consultas de establecimientos comerciales, como bares, restaurantes y locales de bebidas, que deseen vender la cerveza Checa sin necesidad de enviar a un representante en persona, al menos en una primera

etapa. Además, se plantea la necesidad de atraer nuevos clientes a través de estrategias de marketing adecuadas.

Objetivos Específicos

- Aumentar los ingresos por ventas en un 20 % para noviembre de 2027 a través de un plan de marketing digital.

Justificación

Con el objetivo de aumentar los ingresos por venta se propone la reestructuración de su página web complementando con venta online y estrategias de marketing digital. Propondré en el siguiente cuadro las acciones a seguir para desarrollar una página web que hoy la cervecería tiene pero se encuentra desactualizada y con falta de desarrollo, además por la misma vender los productos que dispone en la actualidad la cervecería Checa. También que la misma cuente con espacio de consulta e información para aquellos comercios, bares, restaurants y tiendas de bebida que quieran revender sus productos. En conjunto se proponen acciones para potenciar las pagina de Instagram y Facebook las cuales están cerradas e inactivas, con el fin de captar nuevos clientes desde el universo digital de Meta Platforms.

- Incrementar la satisfacción del cliente en un 70% para septiembre 2027 mediante un programa de fidelización de consumidores.

Justificación

Al proporcionar un servicio de buena calidad, se establece una relación duradera con los consumidores, lo que se traduce en una repetición del comportamiento de compra y en el aprovechamiento de descuentos y promociones atractivas para aquellos clientes que frecuentan el bar con mayor asiduidad. De esta manera, se generan ventas adicionales que contribuyen a aumentar los ingresos de la empresa. En efecto, un cliente plenamente satisfecho con los productos y servicios ofrecidos muestra una mayor propensión a volver a consumirlos en el futuro.

- Capacitar el 90% del personal relacionado al área de comercialización y logística en ventas digitales para abril de 2025.

Justificación

Con la finalidad de que el personal encargado de las áreas de comercialización y marketing adquiriera habilidades en ventas digitales, se propone llevar a cabo una capacitación impartida por un experto en la materia. Con ello, se busca dotar a los empleados de las herramientas necesarias para enfrentar los nuevos desafíos que presenta este tipo de venta, a la vez que se reorganiza lo necesario para hacer frente al aumento en la demanda que se prevé. Asimismo, se sugiere llevar a cabo una revisión y modificación de la logística necesaria para garantizar el éxito de la estrategia de venta en línea.

Alcance

El presente informe de caso se elaboró para la planta de producción de la cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio de Sauco S.A., ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El objetivo principal es desarrollar una planificación estratégica que permita abarcar tanto la provincia de Córdoba como todo el territorio nacional. Con tal fin, se propone un plan de implementación con un horizonte temporal de tres años, que iniciará en noviembre de 2024 y finalizará en noviembre de 2027. La propuesta se enfoca en la aplicación de herramientas de planificación estratégica para lograr los objetivos establecidos.

Planes de acción

Tabla Plan de acción objetivo 1:

Plan de acción objetivo 1: Aumentar los ingresos por ventas en un 20 % para noviembre de 2027 a través de un plan de marketing digital.							
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Economicos	Observaciones
Plan de Accion 1	Inicio	Fin					
Definir los requisitos específicos para la pagina web y el e-commerce	nov-24	dic-24	Gerencia y Administracion	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	-
Búsqueda y selección de un desarrollador web.	dic-24	ene-25	Gerencia y RRHH	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet - Celualr	N/A	\$ 0,00	-
Reestructuración y puesta en valor de la pagina web que enfoque su contenido en la marca y adquirir los productos desde la misma.	ene-25	abr-26	Desarrollador Web	Notebook - Internet	Si	\$ 1.040.000,00	Se estima un promedio de \$260.000 mensuales (Ver Anexo 1)
Reclutamiento y seleccion de un Community Manager	feb-25	mar-25	Gerente de Marketing y Departamento RRHH	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	-
Puesta en marcha del plan de Marketing Digital	abr-25	nov-27	Community Manager / Social Media	Telefono - Computadora - Internet - Salas de reunion	Si	\$ 4.960.000,00	Sueldo de Community Manager freelance (Ver Anexo 2)
Incluir un sistema para gestionar acciones de marketing y seguimiento de ventas.	abr-25	nov-27	Marketing	Computadora- Internet	Si	\$ 1.381.282,50	Se estima costo anualmente (Ver Anexo 3)
Planificar plazos y tipos de publicidad en las redes sociales y estrategias de alcance	abr-25	nov-27	Gerente de Marketin y Community Manager	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	Varían los costos dependiendo cuanto se quiera invertir cada mes.
Presentar un informe mensual al directorio con los resultados obtenidos a fin de programar la toma de decisiones estrategicas	may-25	nov-27	Gerencia de Administracion	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	-
Total						\$ 7.381.282,50	

Tabla Plan de acción objetivo 2

Plan de acción 2: Incrementar la satisfacción del cliente en un 70% para septiembre 2027 mediante un programa de fidelización de consumidores.							
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Economicos	Observaciones
Plan de Accion 2	Inicio	Fin					
Definición de objetivos del programa	abr-25	jul-25	Area de Ventas	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	
Crear programa de satisfacción de consumidores	jun-25	ene-26	Area de Ventas	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet - Sistema CMR	N/A	\$ 0,00	Este costo fue contemplado en el plan de Accion 1 con el sistema CMR proyectado
Proyectar y adecuar sistemas de recompensas y beneficios	ene-26	feb-26	Area de ventas / Marketing	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	
Promoción del programa	mar-26	ago-26	Marketing	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	Si	\$ 1.371.000,00	El costo es muy variado según el segmento a aplicar pero se toma de referencia un aproximado de 200usd mensuales (Ver Anexo 4)
Realizar auditorías periódicas para asegurar el mantenimiento de los niveles de eficiencia y costos.	mar-24	nov-27	Marketing	Notebook - Internet - Celular	N/A	\$ 0,00	
Total						\$ 1.371.000,00	

Tabla Plan de acción objetivo 3

Plan de acción 3: Capacitar el 90% del personal relacionado al área de comercialización y logística en ventas digitales para abril de 2025.							
Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Tercerizacion	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Plan de Acción 3							
Búsqueda e investigación de un sistema para mejorar la logística interna y externa	nov-24	dic-24	Gerencia General y Administracion	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	
Elección e incorporación del sistema para control de stock.	dic-24	feb-25	Gerencia General y Administracion	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	Si	\$ 1.244.182,50	
Capacitación online en el uso del sistema.	feb-25	mar-25	RRHH / Administracion y Produccion y Logistica	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet - salas de capacitacion	Si (dentro de la plataforma Orderry)	\$ 0,00	Incluido el costo en la mensualidad de la herramienta
Uso del software de manera diaria en la empresa.	mar-25	nov-27	Informatica y Operaciones	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	Proyectando que es útil para la empresa y lo renuevan anualmente hasta 2027
Medir el impacto de los proyectos y tecnologías implementadas en la eficiencia y competitividad de la empresa. Control	mar-25	nov-27	Gerencia General y Administracion	Notebook - Oficinas - Salas de Reunion- Internet	N/A	\$ 0,00	Punto estrategico de control para medir su impacto
Total						\$ 1.244.182,50	

Gráfico de Gantt

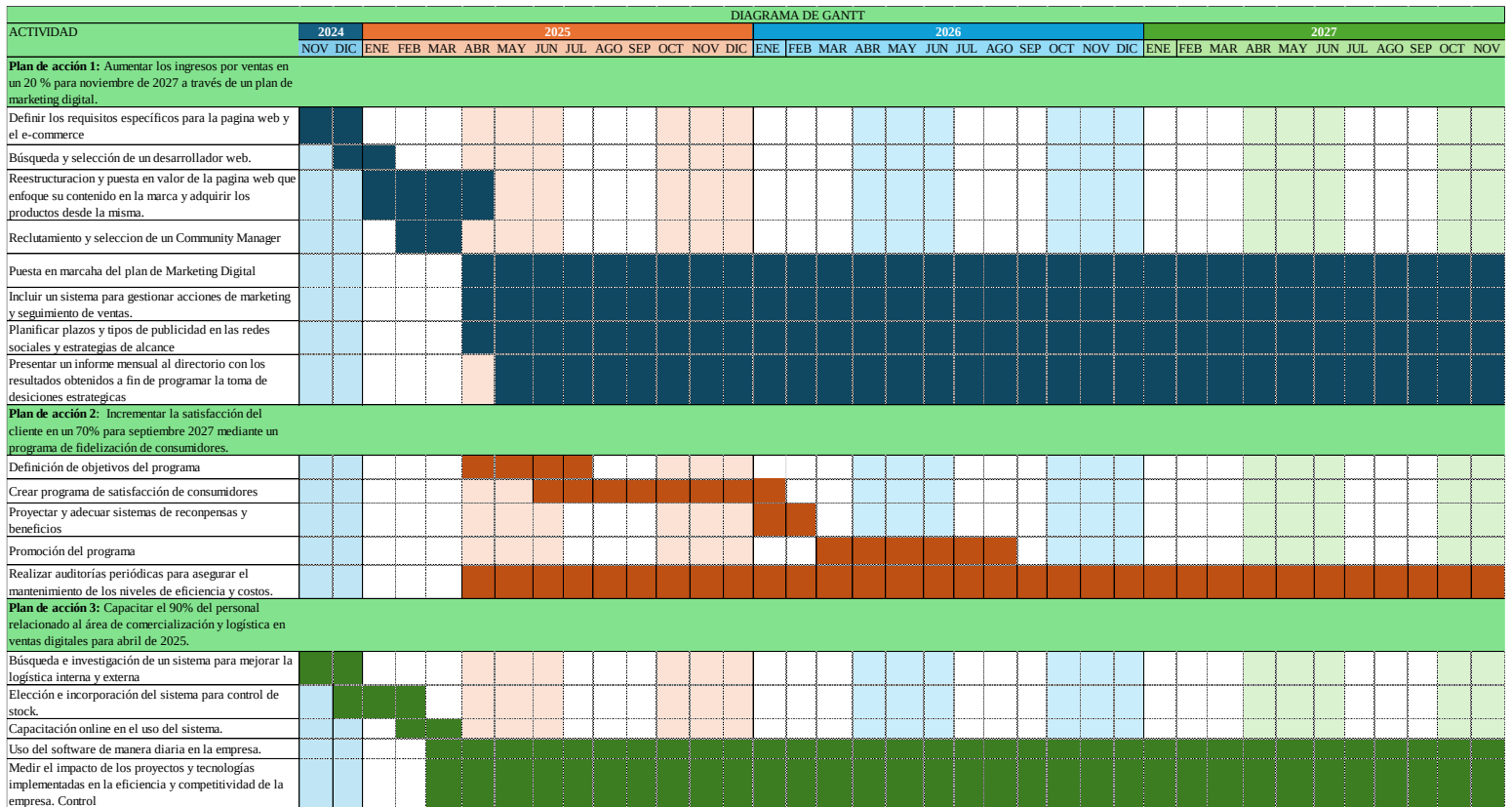


Tabla Flujo de Caja

Concepto	0	2024	2025	2026	2027
Ingresos		\$ 93.050.415,83	\$ 230.285.821,61	\$ 382.044.178,05	\$ 548.153.166,23
Costos Variables		-\$ 35.359.158,01	-\$ 87.508.612,21	-\$ 145.176.787,66	-\$ 208.298.203,17
Egresos por plan		-\$ 540.349,46	-\$ 5.122.512,88	-\$ 4.516.240,78	-\$ 4.139.887,38
Subtotal		\$ 57.150.908,35	\$ 137.654.696,52	\$ 232.351.149,61	\$ 335.715.075,68
Imp Ganancia		-\$ 20.002.817,92	-\$ 48.179.143,78	-\$ 81.322.902,36	-\$ 117.500.276,49
Utilidad despues de IIGG		\$ 37.148.090,43	\$ 89.475.552,74	\$ 151.028.247,25	\$ 218.214.799,19
Inversiones	\$ -				
Valor de recupero					-
Cap Trabajo	-\$ 29.005.602,20				\$ 29.005.602,20
Saldo	-\$ 29.005.602,20	\$ 37.148.090,43	\$ 89.475.552,74	\$ 151.028.247,25	\$ 247.220.401,39
Saldo Actual	-\$ 29.005.602,20	\$ 26.725.244,91	\$ 46.310.000,90	\$ 56.235.917,03	\$ 66.225.478,70
VAN	\$ 166.491.039,34				
TIR	151%				

Los indicadores obtenidos a partir del análisis de los costos y beneficios del proyecto, mediante la técnica del flujo de caja, evidencian su rentabilidad, ya que se logra recuperar la inversión con una tasa igual a la tasa de costo de capital, y se obtiene un ingreso adicional. El valor actual neto (VAN) indica que, al utilizar una tasa de exigencia del 39% la cual tiene como referencia la tasa a plazo fijo del Banco Nación (BNA, 2024), se recupera la inversión inicial y se obtiene un excedente de \$166.491.039,34. Asimismo, la tasa interna de retorno (TIR) sugiere que se podría exigir una tasa de retorno del 151% para el proyecto.

Tabla ROI

ROI	
BENEFICIOS	1.253.533.582
COSTOS	\$ 476.342.761,05
ROI	163%

El retorno de inversión (ROI) refleja que por cada unidad monetaria invertida en la propuesta, se genera un rendimiento de \$1.63. Los ingresos para calcular el ROI, son los ingresos totales de la propuesta sumado a sus costos totales. Aplicando la siguiente fórmula para calcular el ROI= ((beneficios-inversión)/inversión *100.

Conclusiones y recomendaciones

El presente informe de caso desarrollado en el marco disciplinario de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tiene como propósito brindar a la empresa “Cervecería Checa”, una planificación estratégica que le permita mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado. En este sentido, se han identificado debilidades en la comercialización del producto debido a la reducida presencia de la empresa en espacios digitales y limitaciones en la diversificación de canales de venta, lo cual ha afectado su participación en el mercado.

La propuesta estratégica se enfoca en mejorar la imagen corporativa de la empresa mediante la profesionalización de canales digitales, lo cual le permitiría una mayor presencia en línea y la posibilidad de ampliar su cartera de clientes. Se sugiere la reestructuración del sitio de e-commerce de la empresa, así como la implementación de estrategias activas en redes sociales para mejorar la comunicación con los clientes y aumentar su confianza en la marca. Asimismo, la creación un plan logístico eficiente complementario a la implementación del e-commerce y fortalecerá la fidelización de clientes.

La ejecución de esta propuesta estratégica resultaría en una mejora del desarrollo interno y externo de la empresa, una ampliación de su cartera de clientes, un mayor alcance y reconocimiento de sus productos, lo cual permitiría la consecución del objetivo de posicionarse en el mercado de la Provincia de Córdoba, diferenciándose de la competencia y consolidando su presencia en el mercado.

Recomendaciones

En esta sección, se presentan una serie de recomendaciones que la empresa debe implementar a fin de impulsar el proceso de crecimiento y consolidación en el mercado. Estas son acciones que, aunque no se incluyeron inicialmente en el plan de aplicación, son necesarias para lograr un crecimiento sostenido de la organización. En este sentido, se sugiere:

Continuar y fortalecer el cumplimiento de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, buscando obtener la certificación correspondiente emitida por las autoridades competentes. De esta manera, se generará mayor confianza y fidelización por parte del cliente.

Optimizar el proceso de comercialización, gestionando con mayor eficiencia el almacenamiento de la materia prima, fomentando una cultura de ahorro en la empresa y brindando capacitación al personal para mejorar la rentabilidad.

Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite mejorar la eficiencia de las organizaciones a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, se propone que, una vez efectuado el plan estratégico y las recomendaciones mencionadas, la empresa Cervecería Checa obtenga su razón social y trabaje como unidad de negocio individual dentro de Grupo Meta. Esto sería un logro significativo, dado que la empresa cuenta con una base sólida y un gran potencial de crecimiento en el mercado.

Bibliografía

- Ámbito. (31 de 03 de 2024). *Ámbito*. Obtenido de ámbito financiero:
<https://www.ambito.com/informacion-general/dia-nacional-la-cerveza-que-se-celebra-hoy-y-cuantos-litros-se-consumen-argentina-n6007829>
- Ambito Financiero. (6 de Abril de 2024). *Ambito Financiero*. Obtenido de Energy Report:
<https://www.ambito.com/energia/generan-biogas-desechos-las-cervecerias-artesanales-n5976751>
- ARGENTINA. (3 de ABRIL de 1997). *ARGENTINA.GOB.AR*. Obtenido de HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-42480/texto>
- Aristi, F. (10 de 8 de 2024). *LETRA P*. Obtenido de ECONOMIA:
<https://www.letrap.com.ar/economia/bronca-cervecera-javier-milei-la-recesion-deja-la-industria-tirada-n5410409>

- Basso, S. (14 de 09 de 2022). *BAE NEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Despues-del-boom-cuales-son-los-nuevos-desafios-para-la-cerveza-artesanal-20220914-0086.html>
- BNA. (15 de Noviembre de 2024). *Banco Nacion*. Obtenido de BNA: <https://www.bna.com.ar/Personas/PlazoFijoSucursal>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones, 3a. edición*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Conte, S. (4 de Febrero de 2024). *Los Andes*. Obtenido de Diario Los Andes: <https://www.losandes.com.ar/economia/como-se-comporta-el-mercado-de-la-cerveza-artesanal-despues-del-boom/>
- Kasnya, L. A. (28 de 04 de 2024). *IProfesional*. Obtenido de NEGOCIOS: <https://www.iprofesional.com/negocios/404508-boom-de-la-cerveza-artesanal-se-termino-o-todavia-es-negocio>
- Kotler, P. &. (2012). *Dirección de Marketing (12ª Edición)*. Barcelona: Pearson.
- Medrano, D. (14 de Febrero de 2024). *Infobae*. Obtenido de Infobae web: <https://www.infobae.com/mexico/2024/02/15/cuantos-litros-de-agua-se-necesitan-para-hacer-una-cerveza-un-refresco-y-una-botella-de-agua/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20Museo,a%20cinco%20litros%20de%20agua>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el estudio de la competencia de las empresas*. PIRAMIDE.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico - 5.a Edición Actualizada*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- W. L. Hill, C., & R. Jones, G. (2009). *Administracion Estratégica - Octava edición*. Mexico: McGRAW-HILL.

Anexos

Anexo 1. Desarrollador de Web

Para el cálculo de los sueldos a contratar del especialista Full Stack Developer se utilizó como estimación \$260.000 debido al rango promedio pagado por el mercado, se

estima pagar dicho monto por un especialista a contratar por lo tanto el valor total será de \$ 1.040.000 estimado teniendo en cuenta que podría incrementar su valor entre los rangos más altos a cobrar en el mercado.



Fuente: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/full-stack-developer-sueldo-SRCH_KO0,20.htm

Anexo 2. Sueldo de Community Manager freelance

Para el cálculo del sueldo a contratar del Community Manager con especialización en Social Media se utilizó como estimación \$160.000 mensual debido al rango promedio pagado por el mercado, se estima pagar dicho monto a contratar de manera freelance durante el periodo de aplicación de 37 meses por lo tanto el valor total será de \$ 4.960.000,00 estimado teniendo en cuenta que podría incrementar su valor entre los rangos más altos a cobrar en el mercado.

iproup.com/empleo/48533-cuanto-cobra-un-community-manager-freelance-en-la-argentina

Noticias de hoy Bitcoin Mercado Pago CEDEAR

iProUP Lo último Economía Digital Finanzas 4.0 Empleo 4.0

Dólar cripto (0,33%) ▲ \$ 1.182,58

Kado (1,67%) ▲ \$ 4,07

Chainlink (0,79%) ▲ u\$s 11,06

Arbitrum (0,53%) ▲ u\$s 0,51

Bitcoin (0,99%) ▲ u\$s 67.667,00

...ue así, a solo un click de hacer proyectos paralelos, y ofrecer sus servicios de manera independiente, que mediante Freelancer.com pueden acceder a ofertas de trabajo en cualquier lugar del mundo, pero trabajando desde lugares alternativos como bares, sus propias casas o hasta incluso ir recorriendo el mundo y trabajando".

El sueldo promedio de un **community manager freelance** en Argentina varía considerablemente. Los ingresos pueden ir desde los **\$130.000** hasta los **\$300.000 mensuales**, y depende de varios factores como la **experiencia**, el **tamaño del cliente** y la **carga de trabajo**.

Este rango amplio refleja la diversidad de **ofertas y demandas** en el mercado laboral para este tipo de trabajo autónomo.

Anexo 3. Sistema CMR

Se muestran los precios de los planes que ofrece Salesmate, un sistema para gestionar acciones de marketing y seguimiento de ventas digitales, de los cuales se elige en un principio para este proyecto el plan intermedio de 39 dólares por mes, adquiriéndolo con una suscripción anual siendo mas conveniente.

Calculando aproximadamente al precio de dólar actual MEP (\$1142). Lo que sería un total anual de \$ 1.381.282,50

Salesmate CRM Plataforma ▾ Soluciones ▾ Recursos ▾ Precios Acceso Reservar una demostración **Pruébalo gratis**

Ahorre 20%

Anualmente Mensual

Todos los precios están en dólares estadounidenses.

Básico	Pro	Negocio <i>Los más populares</i>	Empresa
Construya y organice su función de ventas	Automatice las ventas y cierre más acuerdos	Conviértete en una máquina de ingresos	Ajuste perfecto para equipos de ventas empresariales
\$23 por usuario/mes	\$39 por usuario/mes	\$63 por usuario/mes	Costumbre
Pruébalo gratis	Pruébalo gratis	Pruébalo gratis	Contáctenos
Características básicas ✓ Contactos, empresas, ofertas ✓ Sincronización, seguimiento y plantillas de correo electrónico ✓ Gestión de múltiples tuberías ✓ Panel de control y reportes	Características básicas, más: ✓ Gestión de productos ✓ Gestión de objetivos ✓ Bandeja de entrada del equipo ✓ Automatización del flujo de trabajo	Funciones Pro, más: ✓ Gestión de equipos ✓ Módulo personalizado ✓ Marcador automático ✓ Más diseños ✓ Campos de fórmula	Funciones comerciales, más: ✓ Gerente de cuenta dedicado ✓ Incorporación personalizada ✓ Soporte prioritario

Fuente: <https://www.salesmate.io/pricing/>

Anexo 4. Promoción en plataformas de Meta Ads

Como se podrá observar en esta nota detallada el valor de las publicidades dentro del universo Meta Ads varia en función al alcance requerido, post necesarios, y rango de publicaciones a promocionar es por ello que se tomo un estimativo de USD 200 mensuales destinados a publicidad. Teniendo en cuenta un dólar MEP de \$1142,5 y por un total de 6 meses de publicidad. Esto da un total de \$ 1.371.000,00 para publicidad.

Fuente: <https://blog.hootsuite.com/es/cuanto-cuestan-los-anuncios-de-facebook/>

Anexo 5. Sistema de Control de gestión en logística y stock

Se muestran los precios de los planes que ofrece Orderry, con el sistema de stock digital de Orderry, encontrará instantáneamente dónde se encuentra actualmente un producto en particular, sin importar cuán pequeño sea. La empresa ofrece diferentes planes adaptados a la medida de cada empresa de los cuales se elige en un principio para este proyecto el plan intermedio de 99 dólares por mes, adquiriéndolo con una suscripción

anual siendo mas conveniente, se proyecta utilizar este sistema por el total del alcance del proyecto donde este mismo contempla a su vez plataforma de capacitación destinada a los empleados, lo cual ahorra a la hora de tener que capacitar al personal propio con un agente externo, teniendo al alcance el material incluido dentro del presupuesto bajo la licencia paga anual.

Calculando aproximadamente al precio de dólar actual MEP (\$1142). Lo que sería un total anual de \$ 1.244.182,50.

The screenshot shows the Orderry website's pricing page. At the top, there's a navigation bar with the Orderry logo and links for Soluciones, Características, Integraciones, Novedades, Tarifas, and Recursos. There are also buttons for 'Empiece gratis' and 'Iniciar sesión'. A yellow banner below the navigation bar states 'Ahorre un 10% por pagos anuales'. The main content area features three pricing cards: 'Startup' (starting at \$69/mes, includes 3 employees, max 15 employees), 'Business' (starting at \$99/mes, includes 3 employees and personalized incorporation, max 150 employees), and 'Enterprise' (starting at \$199/mes, includes 3 employees, personalized incorporation, and first-level support, max 1500 employees). Each card has a blue button at the bottom labeled 'Reservar ahora'.

Plan	Precio desde	Incluye	Extra empleado	Extra ubicación	Maximum empleados
Startup	\$69/mes	Se incluyen 3 empleados	\$6/mes	\$49/mes	15
Business	\$99/mes	Se incluyen 3 empleados, incorporación personalizada	\$9/mes	\$79/mes	150
Enterprise	\$199/mes	Se incluyen 3 empleados, incorporación personalizada y soporte de primer nivel	\$19/mes	\$179/mes	1500

Fuente: <https://orderry.com/es/pricing/>

Anexo 6. Expectativas de inflación — IPC— Nivel general

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación — IPC— Nivel general

Periodo	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
sep-24	var. % mensual	3,5	3,6	0,2	4,0	3,0	3,9	3,8	3,5	3,4	42
oct-24	var. % mensual	3,4	3,4	0,3	4,0	2,6	3,8	3,6	3,2	2,9	42
nov-24	var. % mensual	3,3	3,5	0,9	7,4	2,5	4,2	3,7	3,0	2,8	42
dic-24	var. % mensual	3,6	3,7	1,0	7,5	2,2	4,7	3,9	3,0	2,5	42
ene-25	var. % mensual	3,4	3,6	1,0	6,0	1,7	5,5	3,8	3,0	2,5	42
feb-25	var. % mensual	3,3	3,5	1,4	10,0	1,5	5,0	4,0	2,7	1,9	42
mar-25	var. % mensual	3,0	3,2	1,0	6,5	1,5	4,0	3,6	2,7	2,0	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; sep-25	40,9	41,5	9,0	64,4	24,0	50,9	47,5	36,3	30,0	39
próx. 24 meses	var. % i.a.; sep-26	25,0	23,9	8,3	41,9	11,0	33,8	28,7	16,5	12,9	35
2024	var. % i.a.; dic-24	123,6	123,8	4,2	135,7	117,0	128,5	126,0	120,2	118,8	42
2025	var. % i.a.; dic-25	35,0	35,8	9,4	58,0	19,0	47,1	40,0	32,6	25,0	41
2026	var. % i.a.; dic-26	21,3	21,3	8,1	39,3	9,4	31,1	25,7	13,9	11,1	32

Fuente: REM - BCRA (sep-24)

Fuente: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-sep-2024.pdf>