

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Planificación estratégica para Sauco S.A - Cervecería Checa

Nombre y Apellido: Victoria Zanardi

DNI: 40836216

Profesora/or: Patricia Barron

Legajo: ADM04811

2024

Resumen

En el presente reporte de caso se lleva a cabo una planificación estratégica para una de las unidades de negocio de la empresa Grupo Meta S.A., proponiendo una estrategia de penetración de mercado.

Se realizó un análisis de micro y macro entorno de Sauco S.A., junto a un análisis interno de la compañía y de mercado, que desembocaron en la formulación de objetivos y planes de acción específicos ligados a lograr con éxito estos últimos.

El objetivo general planteado está orientado a aumentar las ventas de la cerveza artesanal Checa para así lograr un mejor posicionamiento de la marca. El horizonte temporal que se utiliza para la propuesta es de 3 años, finalizando la misma en noviembre de 2027.

Finalmente se realizó un análisis cuantitativo y financiero que arrojó como resultado que el proyecto es aceptable y, en caso de llevarse a cabo, se cumpliría con los objetivos propuestos.

Palabras claves: Planificación estratégica, estrategia de penetración de mercado, Sauco S.A., cerveza artesanal Checa.

Abstract

In this case report, a strategic plan is developed for one of the business units of the company Grupo Meta S.A., proposing a market penetration strategy.

An analysis of Sauco S.A.'s micro and macroenvironment was conducted, along with an internal company and market analysis. These analysis helped define specific objectives and action plans aimed at successfully achieving them.

The main goal is focused on increasing sales of the Checa craft beer to improve the brand's positioning. The proposed timeline covers three years, concluding in November 2027.

Finally, a quantitative and financial analysis was carried out. It showed that the project is viable and that the proposed objectives would be met if implemented.

Keywords: Strategic planning, market penetration strategy, Sauco S.A., Checa craft beer.

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	3
Capítulo I: Análisis Situacional	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
<i>Micro entorno: 5 fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis de mercado</i>	11
<i>Análisis interno: Cadena de valor</i>	11
Capítulo II: Marco teórico	15
Diagnostico.....	17
Capitulo III: Plan de implementación	19
Capítulo IV: Conclusión y recomendaciones	25
Referencias	26
ANEXOS.....	29

Introducción

El presente informe se lleva a cabo en el marco disciplinario de la Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Siglo XXI en donde se desarrollará una planificación estratégica destinada a brindarle a la empresa Grupo Meta un mejor posicionamiento en una de sus unidades de negocio: Cervecería Checa.

Grupo Meta es una empresa familiar fundada en 2019 por tres hermanos que decidieron fundir sus pasiones en distintos rubros, siguiendo valores heredados de su abuelo, que hoy en día son pilares fundamentales de la misma: positivismo, respeto, confianza y compromiso.

La compañía actualmente está compuesta por cuatro unidades de negocio distintas entre sí y abarca desde actividades agrícolas y de tambo, restaurantes, hasta producción propia y comercialización de cerveza artesanal.

Cada unidad de negocio tiene asignado a alguno de los hermanos como responsable determinado, una denominación legal propia y un equipo de trabajadores que llevan adelante las actividades correspondientes. Sin embargo, el primer desafío enfrentado por Paula, José y Juan Cruz Fernandez consistió en integrarlas a todas bajo el nombre de Grupo Meta.

La oficina de administración del grupo se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba, pero cada unidad cuenta con sus espacios y herramientas necesarias para el desarrollo de su actividad particular.

Sauco S.A. es una unidad de negocio que integra la gestión de Cervecería Checa en la localidad antes mencionada y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

Con respecto a la fábrica de cervezas checa, tiene una capacidad productiva anual de más de 300.000 litros y cuenta con muy buena tecnología en lo que respecta a elaboración de cervezas.

En la actualidad, la situación económica y política del país es inestable y crítica, lo que afecta directamente a las PyMES y MiPyMES. A esto, se le suma que Checa no

pertenece a una industria que sea considerada esencial por el consumidor, sino que es vista como un lujo.

Sin embargo, en este mercado se encuentra una amplia variedad de opciones, por lo que los competidores necesitan diferenciarse para lograr la fidelización del cliente.

Checa es una compañía que cuenta con un producto con buena aceptación entre los consumidores locales. A su vez, sus fundadores aportan una gran trayectoria y experiencia, que impulsa a que la marca pueda expandirse con éxito.

El objetivo del presente reporte es desarrollar una planificación estratégica mediante la que ésta empresa pueda expandirse en el mercado al que pertenece, haciéndole frente a la competencia y atrayendo potenciales clientes. Se utilizará una estrategia de penetración de mercado apuntando a que la marca sea más reconocida, captando nuevos y fieles clientes a través de una mayor difusión.

Como ejemplo de éxito de ésta estrategia se destaca a la empresa originaria de República Dominicana, Barceló & Co con su bebida Ron Barceló. La empresa decidió optar por una vuelta de tuerca en su tradicional participación en el festival español de Desalia, creando un mecanismo de etiquetas y publicidad en redes que le permitía a todos los usuarios asistir al evento. De esta forma no sólo se viralizó la festividad sino que también la marca y su producto, generando una notable expansión en su segmento. (Ferreyra, 2020)

Capítulo I: Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

La herramienta PESTEL consiste en analizar las seis variables claves del entorno que pueden afectar a una empresa y sus resultados.

Factores políticos:

En los últimos años, Argentina ha experimentado un panorama político volátil, con cambios de gobierno que han implicado alteraciones en las políticas económicas, fiscales y laborales. Esta inestabilidad puede afectar la confianza en los mercados y en las inversiones.

En este contexto el Gobierno Nacional implementó una serie de medidas para mejorar el saldo comercial, favorecer la acumulación de reservas internacionales y fortalecer los recursos fiscales (en el marco del programa con el FMI). Desde el BCRA se llevó adelante un conjunto de medidas que incluyeron, entre otras, la recalibración del tipo de cambio oficial, la suba en las tasas de interés, operaciones de mercado abierto y modificaciones normativas en materia cambiaria, entre otras. (BCRA, 2023)

Los cambios en las políticas de regulación y apoyo a las PyMEs pueden tener un impacto directo en la capacidad de las empresas para obtener financiamiento, exportar, o incluso beneficiarse de ciertos incentivos fiscales.

Factores económicos:

En los últimos meses, el sistema financiero ha demostrado una notable resiliencia al continuar con sus actividades de intermediación de fondos y provisión de medios de pago sin interrupciones, a pesar de la incertidumbre tanto a nivel local como global. Las entidades financieras han mantenido altos niveles de liquidez y capital que superan las recomendaciones internacionales, lo cual ha sido posible gracias a un marco regulatorio prudente. Sin embargo, se ha observado un débil desempeño en la intermediación financiera, con una caída en el crédito y depósitos del sector privado, afectada por la volatilidad financiera.

A pesar de estos factores, el sistema financiero argentino ha mantenido su estabilidad, con márgenes de liquidez y solvencia en niveles máximos en los últimos años. Sin embargo, persisten vulnerabilidades, especialmente en el crédito bancario al sector privado, que ha disminuido. El Banco Central ha continuado promoviendo políticas crediticias, especialmente para las MiPyMEs, mientras mantiene una política monetaria orientada a lograr retornos reales positivos. Además, se ha enfocado en monitorear nuevos riesgos emergentes, como los criptoactivos y el cambio climático, con el objetivo de fortalecer la ciberresiliencia y preparar al sistema financiero para posibles riesgos futuros. (BCRA, 2023)

En el octavo relevamiento del año, quienes participaron del REM estimaron una inflación mensual de 3,9% para agosto (+0,1 p.p. respecto al REM anterior). Para septiembre proyectaron una inflación mensual de 3,5% y para el año de 122,9% i.a. (-0,2 p.p. y -4,75 p.p. en relación con la encuesta previa, respectivamente). (BCRA, 2024)

El programa de estabilización implementado por la nueva administración ha obtenido resultados fiscales. En enero y febrero de 2024, Argentina tuvo superávit fiscal por primera vez en muchos años. La inflación también está comenzando a descender, pero aún se mantiene en niveles altos. El riesgo país también se ha reducido, pasando de 2.100 puntos en enero a 1.432 en marzo de 2024. Sin embargo, continúa siendo uno de los más altos en la región. (Mundial, 2024)

Argentina tiene una de las cargas tributarias más altas de América Latina. Las empresas enfrentan impuestos elevados, como el IVA, el impuesto a las ganancias, y las contribuciones sociales, que afectan considerablemente los márgenes de rentabilidad.

El desempeño de la economía argentina y el consumo presentan un comportamiento similar, lo cual se expresa en tasas de variación interanual que, usualmente, se incrementan o reducen en la misma línea. En gran parte del 2024, la variación interanual es tanto del IC como del EMAE presentaron un comportamiento negativo: el del consumo continúa hasta la actualidad, pero el de la actividad se interrumpió en mayo. Durante el quinto mes del año, el EMAE exhibió un crecimiento interanual de 2,3%, interrumpiendo las variaciones negativas hasta entonces. (CAC, 2024)

Factores Sociales:

La tasa de desocupación se ubicó en el primer trimestre de 2024 en un 7,7%, mientras que el índice de Precios al consumidor cerró en un 4% en julio 2024, dando un resultado negativo al índice de producción industrial manufacturero a junio 2024 que mostró un -1,6% y al Estimador mensual de actividad económica que en el mismo periodo tuvo un valor de -0.3%. (INDEC, 2024)

Teniendo en cuenta la cambiante situación económica de la Argentina, el comportamiento de la sociedad al momento de consumir refleja un análisis minucioso del producto o servicio. Esto significa que se tienen en cuenta varios factores para elegir en qué gastar el dinero, limitando el consumo en las distintas industrias.

En junio de 2024, el Indicador de Consumo (IC) de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) mostró un retroceso de 9,8% en la comparación interanual (i.a.), implicando un decrecimiento desestacionalizado de 3,3% frente al mes de mayo (es decir, descontando los efectos estacionales habituales del consumo a lo largo del año).

Recreación y cultura mostró en junio un decrecimiento de 33,7%i.a. (con una contribución negativa de 2,6 p.p. al IC). Esto se explica por las mismas razones que el segmento indumentaria y calzado: la caída en el ingreso real redujo el poder de compra y postergó el acceso a bienes y servicios relacionados al ocio. (CAC, 2024)

Factores tecnológicos:

En este escenario, las PYMES siguen apostando a la innovación tecnológica como un camino para su desarrollo. Según un estudio realizado por Microsoft, el 70% de las MiPYMES argentinas desea adoptar a la inteligencia artificial (IA) en sus organizaciones. Empieza a ser una prioridad y un diferenciador clave para las empresas en cualquier sector de la economía.

Sucede que las compañías nativas digitales están más avanzadas en el uso de la Inteligencia Artificial, que aquellas empresas más tradicionales. Es en Buenos Aires, Córdoba y CABA donde más se concentra el uso de la IA. Mientras que el 29% de los consultados dijo haber invertido en IA en 2023; un 67% estima que lo hará en el transcurso de este año. (Clarín, 2024)

Factores ecológicos:

El problema del calentamiento global y el impacto ambiental de las actividades económicas creció con fuerza en la agenda pública durante los últimos años. Uno de los

nuevos objetivos de las políticas productivas es compatibilizar el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental, para lo cual es necesario contar con información sobre el impacto que tienen las distintas ramas de actividad sobre variables ambientales tales como las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso del agua, la deforestación y la generación de residuos. (Argentina M. d., 2021)

Factores Legales:

Las regulaciones laborales en Argentina están altamente protegidas, con leyes que favorecen la estabilidad del empleo y otorgan fuertes derechos a los trabajadores.

Según las disposiciones generales en el Art. 33 del Código de Comercio, los que profesan el comercio contraen por el mismo hecho la obligación de someterse a todos los actos y formas establecidos en la ley mercantil.

Entre esos actos se cuentan: 1° La inscripción en un registro público, tanto de la matrícula como de los documentos que según la ley exigen ese requisito; 2° La obligación de seguir un orden uniforme de contabilidad y de tener los libros necesarios a tal fin; 3° La conservación de la correspondencia que tenga relación con el giro del comerciante, así como la de todos los libros de la contabilidad; 4° La obligación de rendir cuentas en los términos de la ley. (Argentina R. , s.f.)

Es importante destacar que las leyes de trabajo, que afectan tanto a empleados como a empleadores, se encuentran en revisión desde que se efectuó el cambio de gobierno el pasado mes de diciembre de 2023. Un ejemplo de esto es la denominada Ley Bases, que permite a empleadores del sector privado regularizar relaciones laborales no registradas o deficientemente registradas. Entre los beneficios destacan la extinción de acciones penales y condonación de multas por falta de registro, así como facilidades para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Este proceso, reglamentado por el Poder Ejecutivo Nacional, abarca un máximo de 5 años y ofrece ventajas significativas para reducir costos laborales y fiscales. (Nacion, 2024)

Micro entorno: 5 fuerzas de Porter

La herramienta 5 Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva de la industria a la que pertenece la compañía en estudio.

Riesgo de competidores potenciales:

El mercado de la cerveza artesanal tiene costos de ingreso relativamente bajos en comparación con otras industrias, como sería la construcción, por lo que este aspecto no representa un mayor obstáculo para pertenecer a la industria.

A su vez, es posible establecer que existen varias formas que pueden optar los posibles competidores: ya sea en la moderna modalidad de Beer Trucks (carros de venta de bebidas al paso en eventos), bares o almacenes de bebidas.

Sin embargo, un punto a favor en este aspecto está relacionado a que el producto a comercializar debe respetar ciertas normas de calidad y seguridad, al igual que el establecimiento en el que se decida ofrecerlo y no todos los competidores pueden cumplir esos requisitos.

Intensidad de la fuerza: Alta, existe posibilidad de nuevos ingresantes.

Rivalidad entre empresas establecidas:

Actualmente, el mercado de la cerveza artesanal se encuentra empezando a competir en algunos casos con las conocidas cervezas industriales. A pesar de que el producto lleva años instalándose de manera positiva ante los consumidores, esto representa una competencia aún más amplia.

El negocio de la cerveza actualmente está dominado por dos empresas multinacionales, ABInBev (Cervecería y Maltería Quilmes) y CCU (Heineken, Isenbeck y Palermo, entre sus más de 15 marcas) que en suma representan un 97% del total del mercado. El 3% restante está conformado por unos 1.500 productores independientes, algunos se dedican solamente a la producción y otros son dueños o están asociados a bares cerveceros. (iProfesional, 2024)

Sumado a esto, es importante destacar que varios de los competidores se encuentran firmemente establecidos en más de una forma, de modo que representan obstáculos más contundentes. Por ejemplo, Antares y Patagonia son dos pioneros en la industria que no sólo cuentan con bares propios en distintos lugares del país, sino que han logrado que su producto se comercialice en puntos estratégicos más pequeños, como kioscos y almacenes, haciendo que el consumidor acceda fácilmente a ellos.

Por último, se observa que una característica de las compañías competidoras del rubro consiste en fidelizar al cliente. De este modo, ante la presencia de varias opciones,

el consumidor continúa eligiendo el mismo producto. Por lo tanto, el desafío consiste en encontrar cómo lograr esa fidelidad del cliente.

Intensidad de la fuerza: Media, hay competencia.

Poder de negociación de los compradores:

Los clientes existentes en la industria son los consumidores finales que cuentan con ingresos medios o altos, le dan relevancia al tiempo de ocio y prestan minuciosa atención a la calidad del producto, la materia prima que se utilice, el sabor y la autenticidad puesto que son cualidades muy valoradas, al igual que las experiencias de servicio diferenciadas.

Por otro lado, se puede mencionar otro tipo de cliente que son los establecimientos que revenden los productos. Estos últimos priorizan el precio y la presencia o el reconocimiento de la marca en el mercado.

Intensidad de la fuerza: Alta, se deben cuidar aspectos claves.

Poder de negociación de los proveedores:

En la industria perteneciente que los insumos y la materia prima para la elaboración del producto son de fácil acceso para el productor, ya que es posible iniciarse en el rubro de manera independiente a modo de emprendimiento personal o, por el contrario, apuntando a crear una compañía de mayor envergadura.

Por otro lado, al depender de insumos que en gran medida son producidos en Argentina, la variedad y la cantidad de proveedores es amplia, lo que favorece la posición del productor.

Intensidad de la fuerza: Baja, insumos de fácil acceso.

Productos sustitutos:

A pesar de que las compañías puedan lograr la mencionada fidelidad del cliente a su producto, actualmente existen tendencias que, de no ser contempladas, pueden significar un riesgo.

Se encuentra una creciente inclinación de los consumidores a optar por productos que se amolden a las tendencias de alimentación más saludable, por lo que buscan

opciones sin alcohol o sin TACC pero que continúen teniendo el sabor característico de la cerveza original.

Por otro lado, dentro de las bebidas alcohólicas, actualmente existen opciones que pueden poner en duda la elección del consumidor, debido a que constituyen una amplia variedad de alternativas. Bebidas como el Gin, el fernet, los aperitivos o vermouth representan una creciente competencia para la cerveza artesanal como producto.

Intensidad de la fuerza: Alta, existe creciente competencia.

Análisis de mercado

Las cervecerías artesanales en Argentina han experimentado un notable crecimiento en los últimos años, ofreciendo una amplia variedad de cervezas de alta calidad que reflejan la creatividad y pasión de los cerveceros locales. Con su enfoque en la innovación, la tradición y el compromiso con ingredientes de primera calidad, estas cervecerías están ganando reconocimiento a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en un elemento clave de la escena cervecera del país. Sin duda, el futuro de las cervezas artesanales en Argentina es prometedor, y continuará deleitando a los amantes de la cerveza con su sabor único y auténtico.

Sin embargo, los productores se encuentran con un gran desafío ya que Un informe elaborado por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) reveló que, en mayo, el consumo de cerveza artesanal cayó alrededor de 40% en lo que va del año, en el que se convirtió el peor mes en lo que va de 2024. En cuanto al resto de las cervezas, el desplome interanual fue del 7,7%.

Estas cifras reflejan la baja capacidad de compra de los argentinos por la pérdida real del poder adquisitivo. “La gente tiene menos plata y prioriza gastos y lo primero que suele recortar son las salidas, porque es de lo que se puede prescindir. Tiene que comer, pagar los impuestos, el alquiler... básicamente, afrontar las cuentas esenciales. Abril y mayo fueron meses muy difíciles, y en junio levantó, pero siguió bajo en comparación con el comienzo del año”. (0221, 2024)

Análisis interno: Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite identificar cómo se componen y llevan a cabo los procesos que desarrolla la compañía en estudio, teniendo en cuenta la totalidad de los procedimientos que se realizan hasta llegar al producto final.

-Actividades primarias

Investigación y desarrollo:

Se desarrollan procesos de evaluación y autoevaluación en los que se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad, como lo son hectáreas productivas, indicador de ventas de cervezas o ventas de “cubiertos”. A su vez, el directorio se reúne todos los meses para controlar y conocer los avances de cada una de las unidades.

El producto a comercializar es justamente la cerveza checa con sus estilos Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

Se puede nombrar como proyecto transversal activo la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de buenas prácticas de manufactura que se están gestionando desde octubre del 2020.

Producción:

El encargado de la parte productiva de la cervecería es Luis, licenciado en química.

Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con los procesos y también en la parte administrativa, que abarca pagos, compras de insumos y venta de productos.

Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

Marketing y ventas:

Se realiza la comercialización de la cerveza en bares o restaurantes enfocados a la juventud. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y cuenta con buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría

Uno de los principios de la empresa consiste en que tener una mayor relación con el medio generará mejor reputación, por ende, mayor prestigio.

Servicio al cliente:

Luego de la comercialización de la cerveza, un técnico en marketing mide la satisfacción de los clientes. Además, tiene en cuenta diversas variables fundamentales para analizar la experiencia final del consumidor y así garantizar la mejora continua de la empresa y su posicionamiento.

-Actividades de soporte

Administración de materiales:

Dentro de los recursos materiales de la empresa se utilizan instrumentos de trabajo específicos que están asociados a las tareas ejes del proyecto.

En las oficinas se encuentran computadoras, impresoras, internet, programas administrativos, escritorios y artículos de librería necesarios.

Por otro lado, para el proceso productivo se utiliza un macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Recursos humanos:

La dirección del grupo es desempeñada por sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se realicen de la mejor manera posible.

En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son ocupados por hombres de entre 20 y 30 años de edad.

Sistemas de información:

Con respecto a los registros y evidencia de producción, se pueden nombrar los análisis bajo parámetros productivos de cada unidad. Los mismos son realizados por un agente externo, que es el encargado de recaudar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades.

Infraestructura de la empresa:

Tanto la planta de fabricación como las instalaciones de administración se encuentran ubicadas en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

La oficina se desarrolla dentro de una construcción con fachada de una casa antigua. En el ingreso se instaló cartelera distintiva de la compañía a modo de identificación. Además, la instalación cuenta con espacios amplios y artefactos de calefacción para garantizar mayor.

Capítulo II: Marco teórico

Las estrategias de la organización son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos. (Robbins, 2014)

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Ancín, 2017)

A su vez, al hablar de « planificación estratégica, no debe ser entendida como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio » (Cantera, 1989). (Ancín, 2017)

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: 1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas. 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. 4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. 5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones)

Un modelo de negocio es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores. En esencia, un modelo de negocio es una clase de modelo mental, o gestalt, de cómo las diferentes estrategias e inversiones de capital realizadas por una empresa deben encajar para generar rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un

modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una empresa: Elegirá a sus clientes; Definirá y diferenciará sus ofertas de productos; Creará valor para sus clientes; Adquirirá y conservará clientes; Producirá bienes o servicios; Reducirá costos; Llevará esos bienes y servicios al mercado; Organizará las actividades dentro de la empresa; Configuraré sus recursos; Logrará y mantendrá un alto nivel de rentabilidad; Hará crecer su negocio con el paso del tiempo. (Hill & Jones)

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea su rentabilidad en relación con sus rivales, más grande será su ventaja competitiva. (Hill & Jones)

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. (Robbins, 2014)

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. (Robbins, 2014)

La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes (bolsa o estrella). (Ancín, 2017)

La estrategia de penetración de mercado es, por las razones a las que ya hemos aludido, la más «segura» de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia

(marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). (Ancín, 2017)

La estrategia de marketing se refiere a la posición que una empresa asume con respecto a la fijación de precios, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y la distribución. (Hill & Jones)

El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de productomercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes, etc.). (Ancín, 2017)

Diagnostico

Luego de un amplio análisis situacional para la unidad de negocio Cervecería Checa de la empresa Sauco S.A., se le recomienda a la compañía la implementación de una estrategia de penetración de mercado, mediante la cual podrá atraer a clientes de la competencia utilizando la trayectoria del producto en el mercado y su aceptación.

Frente a un consumidor final que se caracteriza por analizar en detalle cómo y dónde invertir el dinero, es importante saber aprovechar las oportunidades de diferenciación que se presentan. Checa comercializa un producto que no sólo es accesible y se encuentra muy bien aceptado por los consumidores, sino que también está muy ligado al ámbito social, por lo que las posibilidades de ganar una mayor porción del mercado son amplias.

La principal metodología a utilizar para atraer y fidelizar nuevos clientes es la implementación de un plan de marketing que incentive la concurrencia de éstos al bar ubicado en Nueva Córdoba mediante promociones, colaboraciones, campañas publicitarias y otras estrategias de marketing que logren incrementar la visibilidad de la marca en el mercado.

Sin embargo, no se debe perder de vista que la compañía pertenece a un mercado que no sólo tiene una amplia competencia sino que actualmente registra una consistente amenaza de productos sustitutos. Esto conlleva una necesidad de mantener una fuerte propuesta de valor para evitar perder potenciales clientes.

A su vez, es importante destacar que Checa no es nueva en el rubro, sino que cuenta con años de trayectoria. Este factor constituye una fortaleza clave a la hora de posicionarse entre los competidores.

A partir de esto, se destaca la necesidad de mantenerse activos y reinventarse constantemente, ya que el poder de negociación de los proveedores es baja y el poder de negociación de los clientes es alta. Estas dos variables implican que el ingreso a la industria en sí es fácil y el consumidor siempre está buscando la mejor opción disponible, lo que debe motivar a la compañía a centrarse en buscar cómo ofrecer una propuesta que atraiga al cliente y lo fidelice.

La propuesta a aplicar para lograr con éxito la penetración en el mercado y así atraer nuevos clientes consiste en desarrollar un plan de marketing para aumentar la cantidad de personas que visitan el bar, sumando una mejor oferta gastronómica que logre ofrecerle al cliente una experiencia completa, de modo que éstos sigan eligiendo Checa.

Por otro lado, se propone aplicar un plan de optimización de procesos y logística para lograr disminuir los costos y conseguir así una mayor competitividad.

Capítulo III: Plan de implementación

Propuesta de aplicación

Misión, visión y valores de la organización

La propuesta a implementar se encuentra alineada tanto a la visión como a la misión de Grupo Meta, ya que éstas últimas consisten en “ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” y “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” respectivamente. Por su parte, la propuesta a desarrollar plantea una penetración de mercado que permita atraer nuevos clientes y, en consecuencia, obtener un notable crecimiento en ventas.

A su vez, la propuesta se guiará por los valores de la compañía, que son:

- 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.

Objetivo general:

Aumentar las ventas un 10% mediante una estrategia de penetración de mercado para noviembre de 2027.

El objetivo está dirigido a penetrar en el mercado atrayendo clientes que hoy posee la competencia para lograr un aumento en las ventas, de modo que se incremente la rentabilidad de Checa. Para el análisis y la presentación de los resultados, se utilizará el balance correspondiente al año 2019, debido a que el perteneciente al año 2020 presenta los resultados atípicos que sufrió la empresa como consecuencia de la pandemia de Covid-19.

Objetivos específicos

1. Desarrollar una propuesta de valor dirigida a mejorar la experiencia gastronómica y visual del cliente en el bar para aumentar las ventas en un 5% para noviembre del 2027.

En el análisis de mercado anteriormente presentado, se expuso que el consumidor de ésta industria presta especial atención a que el lugar en el que va a invertir su dinero pueda ofrecer más que sólo cerveza. Incorporar una buena oferta gastronómica brindará al bar Checa una propuesta más completa para los clientes. Al mismo tiempo, se busca acompañar esta incorporación con un leve re-diseño de la estética del comercio para brindar una nueva y más amena experiencia al cliente, sin perder la identidad característica de la marca.

2. Implementar un programa de capacitación a la totalidad de los empleados orientado a mejorar la experiencia del cliente en un 20% para noviembre de 2027.

Es de suma importancia que el personal que forma parte del bar pueda acompañar correctamente las modificaciones a realizar, ya que representan un factor clave en la experiencia final del cliente. Este indicador será medido mediante encuestas de satisfacción.

3. Realizar una campaña de marketing digital dirigida a los potenciales clientes para aumentar las ventas en un 5% para noviembre de 2027.

A través de la campaña se exhibirá la propuesta gastronómica y la nueva estética del comercio, se publicitará el producto en sus distintas variedades y se atraerán clientes mediante distintos tipos de promociones. De este modo, el bar logrará incrementar su alcance en redes sociales, que se traducirá en una mayor concurrencia y, por consiguiente, mayor cantidad de ventas.

Planes de acción

Objetivo específico 1

Tabla 1. Cronograma de plan de acción N° 1

Objetivo específico 1: Desarrollar propuesta de valor para mejorar experiencia gastronómica y visual							
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratar un profesional (arquitecto/diseñador de interiores) para rediseñar la estética del bar	02/01/2025	01/03/2025	José Fernandez (dueño)	Gerencia	Salón de servicio	-	\$1.090.500 - Anexo I
Llevar a cabo la remodelación planteada por el profesional y compra de materiales necesarios	17/01/2025	01/03/2025	profesional a cargo de la obra	-	Salón de servicio		\$1.000.000 - Anexo I
Contratar un profesional gastronómico que actualice el menú	15/02/2025	30/11/2027	Luis	Cocina	Cocina		\$761.519 por mes - Anexo II
Buscar proveedores de materias primas para desarrollar el nuevo menú	15/02/2025	15/03/2025	Encargado de local	Cocina	Cocina		
Contratar un bartender para mejorar la experiencia	15/02/2025	30/11/2027	Luis	Atención al cliente	Barra		
Control de calidad y retroalimentación	15/08/2025	19/08/2025	Encargado de local	Cocina	-		

Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 2

Tabla 2. Cronograma de plan de acción N° 2

Objetivo 2: Implementar un programa de capacitación al 100% de los empleados							
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Capacitación del equipo (cocina, bar, mozos y caja)	01/03/2025	03/03/2025	Recursos humanos	Administración	Salón	-	\$ 3.173 por hora- se utilizan 6 horas por empleado - Anexo II
Asignar un coordinador (gerente)	01/03/2025	03/03/2025					\$11.250 por hora - se utilizan 6 horas en total - Anexo III
Control y evaluación de resultados a través de encuestas	01/09/2025	03/09/2025					

Fuente: elaboración propia

Objetivo específico 3

Tabla 3. Cronograma de plan de acción N° 3

Objetivo 3: Implementar una campaña de marketing digital							
Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Contratar a un encargado de llevar a cabo la campaña de marketing digital	01/02/2025	30/11/2027	José Fernandez (dueño)	Asesoría externa	-	Cande en redes	\$200.000 mensual - Anexo IV
Optimización de la oferta de valor única y del perfil de Instagram	01/02/2025	30/11/2027					
Definición del público objetivo e intereses	01/02/2025	30/11/2027					
Definición de un estilo visual coherente para la marca	01/02/2025	30/11/2027					
Presentación de métricas	31/03/2025	03/04/2025					

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt.

Tabla 4. Diagrama de Gantt.

Actividades	Tiempo		ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	jul-27	ago-27	sep-27	oct-27	nov-27
	Inicio	Fin																																			
Contratar un profesional (arquitecto/diseñador de interiores) para rediseñar la estética del bar	02/01/2025	01/03/2025																																			
Llevar a cabo la remodelación planteada por el profesional y compra de materiales necesarios	17/01/2025	01/03/2025																																			
Contratar un profesional gastronómico que actualice el menú	15/02/2025	30/11/2027																																			
Buscar proveedores de materias primas para desarrollar el nuevo menú	15/02/2025	15/03/2025																																			
Contratar un bartender para mejorar la experiencia	15/02/2025	30/11/2027																																			
Control de calidad y retroalimentación	15/08/2025	19/08/2025																																			
Capacitación del equipo (cocina, bar, mozos y caja)	01/03/2025	03/03/2025																																			
Asignar un coordinador	01/03/2025	03/03/2025																																			
Control y evaluación de resultados a través de encuestas	01/09/2025	03/09/2025																																			
Contratar a un encargado de llevar a cabo la campaña de marketing digital	01/02/2025	30/11/2027																																			
optimización de la oferta de valor única y del perfil de Instagram	01/02/2025	30/11/2027																																			
Definición del público objetivo e intereses	01/02/2025	30/11/2027																																			
Definición de un estilo visual coherente para la marca	01/02/2025	30/11/2027																																			
Presentación de métricas	31/03/2025	30/11/2027																																			

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto

Presupuesto			
	2025	2026	2027
Plan de acción N° 1			
Contratación de personal para remodelación	\$1.090.500	-	-
Remodelación	\$1.000.000	-	-
Contratación de profesionales y búsqueda de proveedores	\$10.280.506,50	\$13.878.683, 80	\$17.174.871,20
Total	\$12.371.006, 50	\$13.878.683, 80	\$17.174.871,20
Plan de acción N° 2			
Horas extra de capacitación (2 hs por día para cocinero, bartender, 2 mozos y cajera)	\$128.506, 70	-	-
Sueldo gerente coordinador de capacitación (horas extra)	\$91.127	-	-
Control y evaluación de resultados	\$91.127	-	-
Total	\$310.760, 70	-	-
Plan de acción N° 3			
Contratación de community manager para implementación de campaña de marketing digital	\$2.700.000	\$4.374.000	\$5.412.825
Total	\$2.700.000	\$4.374.000	\$5.412.825
Total presupuesto	\$15.381.767, 20	\$18.252.683, 80	\$22.587.696, 20
	\$56.222.147, 20		

Fuente: elaboración propia

Análisis financiero del proyecto

Se especifica información sobre premisas y tasas de referencia en Anexo V.

Tabla 6. Flujo de fondos proyectado

Flujo de fondos proyectado - Sauco S.A.			
INGRESOS	2025	2026	2027
Por venta de mercadería	\$ 36.958.762,81	\$ 49.894.329,79	\$ 67.357.345,22
Plan de acción 1	\$ 38.806.700,95	\$ 52.389.046,28	\$ 70.725.212,48
Plan de acción 2	-	-	-
Plan de acción 3	\$ 38.806.700,95	\$ 52.389.046,28	\$ 70.725.212,48
Total de ingresos	\$ 114.572.164,71	\$ 154.672.422,36	\$ 208.807.770,18
EGRESOS			
Costo de mercadería vendida	\$ 38.806.700,95	\$ 52.389.046,28	\$ 70.725.212,48
Gastos de comercialización	\$ 14.989.183,91	\$ 20.235.398,27	\$ 27.317.787,67
Gastos de administración	\$ 3.589.969,93	\$ 4.846.459,40	\$ 6.542.720,19
Rdo. Financiero y por tenencia	\$ 331.823,20	\$ 447.961,32	\$ 604.747,78
Plan de acción 1	\$ 12.371.006,50	\$ 13.878.683,80	\$ 17.174.871,20
Plan de acción 2	\$ 310.760,70		
Plan de acción 3	\$ 2.700.000,00	\$ 4.374.000,00	\$ 5.412.825,00
Total egresos	\$ 73.099.445,18	\$ 96.171.549,07	\$ 127.778.164,32
UTILIDAD BRUTA	\$ 41.472.719,53	\$ 58.500.873,28	\$ 81.029.605,86
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 14.515.451,83	\$ 20.475.305,65	\$ 28.360.362,05
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 26.957.267,69	\$ 38.025.567,63	\$ 52.669.243,81

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Indicadores

Inversión a realizar	-\$ 56.222.147,20
Flujo de periodo 1	\$ 26.957.267,69
Flujo de periodo 2	\$ 38.025.567,63
Flujo de periodo 3	\$ 52.669.243,81
VAN	\$ 8.452.157,40
TIR	42%
Beneficios	\$ 323.841.919,42
Costos	\$ 56.222.147,20
ROI	476%

Fuente: elaboración propia

Se observa que el indicador VAN (Valor Actual Neto) es mayor a 0, lo que significa que la inversión generará beneficios. A su vez, la TIR (Tasa Interna de Retorno) arrojó un porcentaje mayor a la tasa de descuento utilizada para calcular VAN, lo que se traduce en un proyecto rentable.

Por último, el ROI (Retorno de la Inversión) es positivo, por lo que las ganancias serán mayores a los gastos asumidos para desarrollar la propuesta.

Capítulo IV: Conclusión y recomendaciones

A lo largo de la investigación realizada para Sauco S.A. se observó una notable caída en el consumo de la cerveza artesanal que se suma a la crítica situación económica que atraviesa el país y obliga a los consumidores a evaluar minuciosamente en qué gastar su dinero. Esto último también se traduce en la necesidad de los competidores de hacerse cada vez más fuertes y mantenerse innovadores.

Inicialmente se realizaron análisis internos, externos y de mercado que condujeron a la elección de una estrategia de penetración de mercado para hacer crecer a la empresa a largo plazo atrayendo clientes que ya pertenecen a la industria. Esto se llevará a cabo mediante la correcta aplicación del plan estratégico, que se encuentra alineado a la misión, la visión y los valores que caracterizan a la empresa.

El objetivo planteado busca aumentar las ventas para fines del año 2027 mejorando la propuesta gastronómica y de servicio del bar Checa, implementando capacitaciones y un plan de marketing orientado a hacer más conocida la marca entre los consumidores.

El plan estratégico contempla que la industria a la que pertenece la compañía presenta ciertas ventajas a aprovechar para lograr tener mejores resultados. Si bien se expusieron también ciertas limitaciones y amenazas, Sauco S.A. posee una experiencia en el mercado que es ampliamente beneficiosa para lograr posicionarse mejor ante sus competidores.

Con respecto a los resultados de los indicadores financieros, se puede afirmar que la propuesta de inversión es viable, debido a se obtuvo un ROI positivo con un buen porcentaje de retorno, una VAN mayor a cero y una TIR que es mayor a la tasa de referencia utilizada, que significa una mayor rentabilidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los cálculos del proyecto son estimados, debido a que la información disponible sobre precios de materia prima, demanda estimada y cambios en el comportamiento de los consumidores es escasa.

Por su parte, se le recomienda a la empresa tener en cuenta la posibilidad de incursionar en la venta al por mayor de sus productos enlatados, de modo que se pueda empezar a ofrecer el mismo en varios comercios llegando así a una mayor cantidad de gente y convirtiéndolo en un producto de fácil acceso.

Finalmente, en caso de llevar a cabo la propuesta y obtener resultados exitosos, se le recomienda apuntar a inaugurar nuevos bares en otros puntos estratégicos de la ciudad replicando los métodos ya utilizados, para que la empresa siga creciendo.

Referencias

- Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Ancín, *El plan estratégico en la práctica* (pág. 62). Madrid: ESIC.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (s.f.). Administración estratégica: Un enfoque integral. En C. Hill, & G. Jones, *Administración estratégica: Un enfoque integral* (pág. 12). CENGAGE.
- Robbins, S. P. (2014). Administración Decimosegunda edición. En S. P. Robbins, *Administración* (pág. 240). México: Pearson.
0221. (7 de Julio de 2024). 0221. Obtenido de <https://www.0221.com.ar/nacional/cae-un-40-el-consumo-cerveza-artesanal-argentina-n94688>
- Argentina, M. d. (Noviembre de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/indicadores_ambientales_en_el_sector_productivo_argentino.pdf
- Argentina, R. (s.f.). *República Argentina*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/109500/texactley2637_librol_tituloI/htm
- BCRA. (Diciembre de 2023). *BCRA*. Obtenido de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF_0223.asp
- BCRA. (Diciembre de 2023). *BCRA*. Obtenido de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF_0223.asp
- BCRA. (Agosto de 2024). *BCRA*. Obtenido de [https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp#:~:text=\(%2D0%2C%20p.p.%20y,relaci%C3%B3n%20con%20el%20REM%20previo\).](https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp#:~:text=(%2D0%2C%20p.p.%20y,relaci%C3%B3n%20con%20el%20REM%20previo).)
- CAC. (31 de Julio de 2024). *Camara Argentina de Comercio y Servicios*.
- Clarín. (18 de Abril de 2024). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/desafios-enfrentan-pymes-nuevo-debate-ciclo-mundo-viene_0_KPZndwAeq4.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw8--2BhCHARisAF_w1gyKhNyCYrOLDXQfPYPxUiUo_sGqkVNnr5IzUmF7zW1EBPfgS5Lj3-UaAojzEALw_wcB
- Ferreira, K. (18 de Noviembre de 2020). *rockcontent blog*. Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/#google_vignette
- INDEC. (Julio de 2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/>
- iProfesional. (28 de 04 de 2024). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/negocios/404508-boom-de-la-cerveza-artesanal-se-termina-o-todavia-es-negocio>
- Mundial, G. B. (30 de Marzo de 2024). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Nacion, L. (12 de Julio de 2024). *La Nacion*. Obtenido de https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/reforma-laboral-en-argentina-ley-bases-introduce-cambios-significativos-nid12072024/?utm_source=google&utm_medium=cpc_verticales&utm_campaign=campo&utm_content=dsa&gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMIo-u3jPTFiAMVJy

ANEXOS

Anexo I. Honorarios y presupuesto de remodelación.

CHECA

Propietario: José Fernandez

Cantidad: 48m2 aprox.

Ubicación: Hipolito Yrigoyen



Anteproyecto - Proyecto

- Se realizará el diseño de interiorismo y fachada del local comercial al 100% contemplando sector de salón, mostradores, exhibidores, cartelería.

COSTO TOTAL HONORARIOS: \$1.090.500

Formas de pago:

- \$480.000 anticipo al momento de iniciar el proceso.
- \$250.000 una vez aprobado el anteproyecto. (Diseño general de la propuesta).
- \$360.500 una vez finalizada la conducción de la obra .

Pintura de paredes

Preparación de superficies a pintar y aplicado de dos manos de pintura latex lavable interior color.

MANO DE OBRA \$300.000,00

MATERIALES \$128.000,00

Remodelación de barra

Modificación de muebles existentes, retiro de detalles de diseño y colocación de nuevos detalles. Se termina con masilla para madera y pintura en todo el frente del mueble.

MANO DE OBRA \$350.000,00

MATERIALES \$222.000,00

Costo total mano de obra y materiales.....\$1.000.000

Anexo II. Sueldo empleados sector gastronómico.

ANEXO I.

ACUERDO COMPLEMENTARIO III (2023 - 2024)					ACUERDO 2024 - 2025		
4*	JULIO 2024	JULIO 2024		AGOSTO 2024	SEPTIEMBRE 2024		OCTUBRE 2024
	BASICO CONFORMADO S/ACUERDO COMPLEMENTARIO II	BASICO	ACUERDO COMPLEMENTARIO III SUMA NO REMUNERATIVA	NUEVO BASICO CONFORMADO S/ACUERDO COMPLEMENTARIO III	BASICO	PRIMER TRAMO SUMA NO REMUNERATIVA CON INCIDENCIA EN ADICIONALES ZONALES	NUEVO BASICO
CAT							
1	523.920	523.920	65.490	589.410	589.410	88.412	707.292
2	549.280	549.280	68.660	617.940	617.940	92.691	741.528
3	581.632	581.632	72.704	654.336	654.336	98.160	785.203
4	608.164	608.164	76.021	684.185	684.185	102.628	821.022
5	641.808	641.808	80.226	722.034	722.034	108.305	866.440
6	676.906	676.906	84.613	761.519	761.519	114.228	913.823
7	880.221	880.221	110.028	990.248	990.248	148.537	1.188.298

Anexo III. Sueldo gerente (Recursos Humanos).

Posición	PyMe (sueldo bruto mínimo y máximo)	Grande (sueldo bruto mínimo y máximo)
Gerente	\$ 2.800.000 -	\$ 3.800.000 -
Contable	\$ 4.200.000	\$ 6.000.000
Gerente de Marketing	\$ 3.000.000 - \$ 4.500.000	\$ 4.200.000 - \$ 7.000.000
Gerente de RR. HH.	\$ 2.700.000 - \$ 3.700.000	\$ 3.500.000 - \$ 6.000.000

Anexo IV. Presupuesto campaña de marketing.

¿Qué incluye el servicio?
PARTE I

- Acompañamiento en la creación de la marca comercial
- Optimización de la oferta de valor única
- Optimización del perfil en Instagram y Tiktok
- Definición del público objetivo, sus necesidades e intereses
- Definición del cliente ideal
- Desarrollo de una historia personal coherente y auténtica
- Definición de un estilo visual coherente para la marca (colores, tipografías, etc.)

¿Cuál es el valor?
200.000 ars mensuales

- Para comenzar a trabajar pedimos un 70% del valor mensual, y te ofrecemos pagar el 30% restante a los 15 días

Anexo V. Premisas y valores de referencia.

Premisas generales	
1. El aumento de ingresos será proporcional en cada año 2. Al aumentar los ingresos, el costo de ventas aumentará un 5% 3. Al aumentar los ingresos, los gastos aumentarán un 5% 4. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM 5. Los cálculos de ingresos y costos son estimados debido a que no se encuentra información concreta sobre costos de materias primas.	
Impuesto a las ganancias	35%
Inflación REM	35%
Tasa de referencia: Tasa promedio de plazo fijo BCRA	30%

Anexo VI. Supuestos para análisis financiero.

Supuestos
Se estima un crecimiento en la economía que va desde el 3,5% al 5% según la encuesta del BCRA.
Se supone una estabilización en los costos y mayor seguridad en las utilidades obtenidas debido a que se proyecta una menor inflación con respecto a años anteriores.
Se utiliza la misma tasa de inflación para todos los años del proyecto debido a que el país se encuentra ante un pronóstico alentador con respecto al comportamiento de la economía en los próximos años.
Se utiliza como tasa de descuento (tasa de referencia) la Tasa promedio de plazo fijo de BCRA debido al pronóstico alentador con respecto al comportamiento de la economía. De este modo, suponiendo que la inflación se estabilice o disminuya, la ganancia obtenida sería positiva.