



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

Planificación estratégica para Grupo Meta en su Unidad Sauco S.A. Con el fin de desarrollar su oferta gastronómica y cervecera en la provincia de Misiones

Autor: Abramoff Ivan

DNI: 41.901.116

Legajo: VADM21545

Tutor de TFG: Carlos Vittar

Resumen

El siguiente reporte de caso se encuadra dentro de los lineamientos temáticos de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Referenciando al caso de grupo meta, se desarrollaría una planificación estratégica, con el propósito de realizar un desarrollo de mercados, ampliándose geográficamente con su unidad de negocios Sauco S.A., hacia la ciudad de Posadas provincia de Misiones. Se plantea utilizar una estrategia corporativa de crecimiento y en específico de concentración, enfocándose primordialmente en su principal línea de negocios y producto, que es la cerveza checa, con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad de sauco, por medio de un incremento en sus ventas. El valor actual neto o VAN indica que la inversión inicial realizada se recupera con la tasa exigida del 39% y obtiene un excedente de \$56.025.104,92, la TIR, o tasa interna de retorno muestra el máximo que al proyecto se le puede exigir, que es de 199%; y el ROI o retorno de la inversión del 40% indica que se generan \$0,40 pesos por cada peso invertido.

Palabras claves: planificación estratégica, estrategia, crecimiento, desarrollo de mercados, rentabilidad, ventas.

Abstract

The following case report is framed within the thematic guidelines of the Bachelor's Degree in Management of the Siglo 21 University. Referring to the case of the target group, a strategic planning would be developed, with the purpose of carrying out a market development, expanding geographically with its business unit Sauco S.A., towards the city of Posadas, province of Misiones. It is proposed to use a corporate strategy of growth and specifically of concentration, focusing primarily on its main line of business and product, which is Czech beer, with the main objective of increasing the profitability of Sauco, through an increase in sales. The net present value or NPV indicates that the initial investment made is recovered with the required rate of 39% and obtains a profit of \$56,025,104.92, the IRR, or internal rate of return shows the maximum that the project can be required, which is 199%; and the ROI or return on investment of 40% indicates that \$0.40 pesos are generated for every peso invested.

Keywords: strategic planning, strategy, growth, market development, profitability, sales.

Índice

Introducción	1
Análisis Situacional	4
<i>Análisis del macroentorno: PESTEL:</i>	4
<i>Análisis del microentorno: Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	7
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	9
<i>Análisis Foda</i>	13
<i>Matriz BCG</i>	15
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	18
Propuesta	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	21
<i>Planes de acción</i>	22
<i>Premisa</i>	26
Conclusiones y recomendaciones	28
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	30
Anexos	32

Introducción

En este presente trabajo final de grado, para la carrera de Licenciatura en administración, de la universidad Siglo 21. Se analizará la empresa del Grupo Meta, en específico, la unidad de negocios de Sauco S.A. Con el propósito de realizar una planificación estratégica, ampliándose geográficamente. Con una estrategia corporativa de crecimiento de concentración y aplicando un desarrollo de mercados en la ciudad de Posadas, capital de la provincia de Misiones. Con el fin de expandir la oferta gastronómica y cervecera de Sauco.

En el caso analizado se detectan grandes pérdidas en ventas, debido al contexto actual en que se encuentra la organización, en donde se denota una baja en el consumo en bebidas alcohólicas, y además una caída en el turismo tanto interno del país, como extranjero. Esto se da, también por la situación económica del país, envuelta en recesión, con una caída, históricamente importante de la actividad económica. Generando problemas económicos y pérdidas de rentabilidad en la organización, que no es ajena al contexto que se ve envuelta hoy la industria. Si bien el rubro supo pasar por una mejor situación en periodos anteriores, en donde se vio, en el mercado, el llamado boom de la cerveza artesanal. Por incentivos que se dieron de parte del gobierno en ese entonces, la situación actual difiere bastante de ella. Cabe recalcar que durante el periodo 2020, los locales gastronómicos debieron cerrar sus puertas, ocasionando también una disminución en sus ingresos. El rubro gastronómico y turístico hoy, es un rubro muy afectado y golpeado, en donde se observa que las medidas políticas y el contexto que sufrió y sufre el país, en los últimos años, lo afecto muchísimo más de lo que lo beneficio generando pérdida de rentabilidad en la empresa.

Grupo Meta se creó en el año 2019, gracias a la unión de tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Con el fin de unir distintas unidades económicas bajo un mismo nombre frente a la comunidad y clientes en general. Entre los objetivos del Grupo Meta se encuentran, el de formar y gestionar equipos eficientes de trabajo, para así, lograr ser una gran familia empresaria.

El Grupo Meta se encuentra ubicado en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. Sus oficinas están situadas sobre el Bv. Mitre 331, en la localidad

mencionada previamente. Y en esta se concentra la administración de las unidades de negocios. Cada unidad de negocios cuenta con espacios y equipamientos propios, destinados a las tareas particulares de cada una ellas.

Dentro de sus unidades de negocios se encuentran: La Tregua S.A., que es una organización cuya actividad está en el tambo y la agricultura. Se dedican al cultivo de soja, maíz y trigo dependiendo de la época del año. Y con respecto al tambo, utilizan un sistema llamado Dry-lot, con una explotación de 300 vacas en ordeño promedio al año.

Sauco S.A., es una unidad de negocios cuyo trabajo implica la integración de la cervecería Checa, y el restaurante la jirafa. La cervecería Checa se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta, en la provincia de Córdoba. Tiene una capacidad de producción anual de 360.000 litros, y está equipada con tecnología de punta, para la elaboración de las mismas.

La cerveza tiene una buena aceptación del público, y referencias positivas dentro su rubro, que es el de cerveza artesanal, su comercialización se da sobre todo en bares enfocados a la gente joven.

Y el restaurante La Jirafa, que está ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche en Rio Negro. Es un bodegón, con capacidad de atender a 160 comensales, en donde se sirven minutas, pero se destacan los platos regionales. La gran parte de su público se compone de turistas que llegan en épocas de temporada.

Como tercera unidad de negocio se encuentra Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye una participación del 50% del bar Casa Negra. Este se encuentra en Córdoba capital, en la zona de Güemes, y que consta de una amplia cocina con cocteles y cerveza artesanal checa, que brinda una experiencia única en un ambiente amigable y con buena aceptación en general.

Y como ultima unidad de negocio, se encuentra a Brewing S.A.S, que cuenta con su propio bar de cerveza artesanal Checa, en la ciudad de Córdoba.

Como hito importante del Grupo, se puede identificar su iniciativa de reunir bajo un solo nombre todas las unidades de negocio. Dentro de las mismas, se puede observar, como hito, la compra del fondo de comercio de La Jirafa, y la recuperación de la misma, ya que venía de una gestión deficiente, que se tradujo en una caída de la

valoración por parte de la comunidad. Otro hecho con relevancia, es la fundación desde cero de la fábrica de cervezas checa, en esta cervecería, se están implementando normas de calidad ISO 9001, y de prácticas manufactureras buenas. (BPM)

Un momento crítico dentro de la historia de Grupo Meta, fue la pandemia generada por el covid-19, que afectó gravemente a todas las unidades de negocio, salvo a las de La Tregua por sus actividades esenciales. Para las demás unidades fue muy difícil, ya que sus actividades fueron afectadas por el aislamiento social y preventivo impuesto por el gobierno de turno, y sus ventas cayeron muy por debajo de la habitualidad.

En grupo Meta se cree que una mayor relación con distintas instituciones, (de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocios), como proveedores, clientes u otros comercios, generara una mejor reputación de sus unidades de negocios y por ende mayor prestigio en la empresa madre, que posteriormente se traslada a cada unidad de negocio y su zona influyente.

Cabe destacar que el grupo meta posee una misión, visión y valores, claramente definidos.

Como antecedentes se pueden encontrar el de gluck cervecería. Que nació en Alicante, pero instauró su primera fábrica artesanal en Mar de la plata, en el año 2013. A partir de allí se expandió por todo el territorio nacional, con el formato de brew pub. Abriendo locales cerveceros y gastronómicos en lugares como Tandil, Posadas, Palermo, Córdoba, e incluso en Madrid y Barcelona (Gluck, 2022).

La estrategia de crecimiento, es cuando una organización amplía el número de productos que ofrece, o amplía el número de mercados a los que atiende. Como resultado de esta estrategia la organización podría ver un incremento en sus ingresos, a la vez que un aumento de la participación de la misma en el mercado. Cuando se emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocios, aumentando la cantidad de productos que ofrece, o los mercados que atienden (Robbins & Coulter 2014).

Análisis Situacional

Como se detalla en la introducción, el rubro en el que se encuentra la organización, es uno golpeado. En donde, en el último año se ve una gran disminución en sus ventas e ingresos. Debido al bajo consumo en el sector, y la caída en la actividad que se observa en el país, ocasionando una pérdida de rentabilidad en la organización. Es por ello que se propone realizar un análisis del macro entorno y del micro entorno, utilizando las herramientas correspondientes, con el fin de brindar información importante para la organización.

Análisis del macroentorno: PESTEL:

Factores Políticos

El gobierno mediante la resolución 237/2024 de la secretaria de Industria y Comercio, implemento un nuevo marco general, que permite simplificar los procedimientos para la certificación de productos. Esta medida unifica y moderniza normativas ya existentes, y promete fortalecer la seguridad y calidad de los productos que se comercializan en Argentina (Infobae, 30 de agosto 2024).

Si bien estas medidas buscan en primera instancia facilitar la exportación de bienes al mercado internacional, también busca mejorar la competitividad del mercado interno en Argentina. Asegurando que los productos comercializados, cumplan con los más altos estándares internacionales.

Factores Económicos

Caída de actividad, salarios que no recuperan aun todo el poder adquisitivo, y una inflación que se va reduciendo, son aspectos económicos que se vienen dando durante estos primeros 7 meses del año 2024.

Por otra parte, el índice de precios al consumidor registro un alza del 4,0% en el mes de Julio del año 2024 en Argentina, lo que supone una variación del 87% en los primeros siete meses del año. Las divisiones en donde hubo un mayor aumento del mes fueron: restaurantes y hoteles (6,5%), y, bebidas alcohólicas y tabaco (6,1%) (Indec, 14 de agosto 2024).

Se espera en los próximos meses aumento de tarifas como luz, agua o gas, por encima de suba de salarios, lo que afectaría negativamente al ingreso de la población. En contra partida un incremento real en los salarios podría impulsar que la actividad repunte lentamente, y a su vez, así el consumo.

El plan aplicado por el gobierno estos meses termina resultando contradictorio, para sectores como el gastronómico u hotelero, mientras la inflación baja, hay caídas drásticas en el consumo, sumadas a la recesión existente, sectores que a pesar de crisis y alta inflación en años anteriores supieron ver buenos meses con mesas llenas. (Ámbito, 16 de abril 2024).

Factores Sociales

Durante los primeros 7 meses del año el consumo masivo denota una fuerte caída, reflejada en ventas en supermercados con un 10,6%, y en consumos minoristas con una caída del 17%. De los principales rubros afectados se encuentran el de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ya que estas mismas están ligadas a consumos no esenciales. Se observan caídas interanuales en el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del 25,2% y 23,7% respectivamente. En el mes de Julio de este año el consumo cayó un 16,1%, respecto al mes de Julio del año 2023, que supone el nivel mas bajo en los últimos tres años (La Nación, 15 de agosto 2024).

Esta caída en el consumo, también repercute gravemente en el rubro gastronómico, que según datos no oficiales registran una caída entre el 25% y el 30%. En un momento en que la población elige menos salir a comer afuera, algo común en momentos de crisis (Ámbito, 13 de junio 2024).

Esta caída en el consumo, se debe a un cambio en el orden de prioridades por parte de los consumidores, que, debido al aumento de costos fijos, deben priorizar cubrir los servicios esenciales.

Aun no se observa una recuperación del poder adquisitivo en general, lo que puede explicar esta caída en el consumo de bienes no esenciales y en el rubro gastronómico. Sumado al aumento de tarifas como el combustible, la luz o el agua.

Por otra parte, se observa, a la ciudad Misionera de Posadas, consolidándose como un atractivo turístico sólido, con cada vez mayor variedad de oferta gastronómica, esto implica aumento el consumo en la región de forma interna, y

además con un gran aumento de turistas brasileños, dada su cercanía a la región y los cambios favorables con el dólar (El territorio, 7 de agosto 2024).

Factores Tecnológicos

Como un factor tecnológico a destacar, se encuentra la implementación de un sistema automatizado para una línea de producción de cerveza artesanal.

Este sistema automatizado permite reducir el esfuerzo físico por parte de los operarios, así como también el número de ellos que se necesita para la elaboración del mismo. A su vez, disminuye los desperdicios durante el proceso de elaboración, lo que se traduce en más ingresos para la organización (María Terán, enero 2020).

Además, con la llegada de la digitalización, el sector gastronómico, se vio en la necesidad de incorporar herramientas innovadoras, entre ellas se encuentran la aplicación de la inteligencia artificial (IA), utilizada para evitar desperdicios y mejorar la calidad de las operaciones. Así también como sistemas integrados de gestión o recolección de datos, que permite comprender los hábitos de consumo de los clientes, facilitando una mejor relación con los mismos (Forbes, 23 de mayo 2023).

Factores Ecológicos

La reutilización de residuos, que surgen del proceso de la elaboración de cerveza artesanal, quizás no es valorada adecuadamente.

La recuperación y valoración de estos residuos constituyen un beneficio a los empresarios, reduciendo costos de producción. Al mismo tiempo, que disminuyen costos ambientales, y minimizan residuos/efluentes del mismo sistema de producción (CINEA, s.f.).

La correcta clasificación de origen de residuos generados por el sector gastronómico es de vital importancia para colaborar con la manutención de una ciudad limpia y ordenada. La correcta gestión de estos es clave para ello, separar correctamente los desperdicios orgánicos, de los residuos plásticos; además de una adecuada limpieza previa de estos plásticos antes de desecharlos. Esto contribuye, a una futura reutilización de estos desechos plásticos. Utilizada por las economías circulares.

Factores Legales

Entre las leyes a destacar se encuentran la ley n° 24.788, que es, la ley nacional de lucha contra el alcoholismo.

Esta comprende, en su artículo número uno, la prohibición de la venta de bebidas alcohólicas de todo tipo en menores de 18 años. Como otro artículo a destacar es el artículo número 5, en el que exigen que las bebidas alcohólicas lleven en sus envases, y en un lugar destacable y visible, las leyendas de “Beber con moderación” y “Prohibida su venta a menores de 18 años” (Argentina, s.f.).

También se encuentra la ley 20.744 de contrato de trabajo, que en su art n°4, explica que: trabajo constituye a toda actividad lícita que se preste en favor a quien tiene el poder de dirigirla, por medio de una remuneración. Otro de sus artículos a destacar es el artículo n° 9, que trata del principio de la norma más favorable al trabajador; que, en caso de duda en la aplicación de normas legales o convencionales, se impondrá la más favorable para el trabajador (Argentina, s.f.).

Análisis del microentorno: Las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos integrantes

Por un lado, todas las etapas productivas en la industria cervecera se consideran de capital intensivo y esto demanda grandes inversiones (Coatz, marzo 2013).

Lo que se traduce en una amenaza baja de nuevos ingresantes, con barreras altas en términos de capital, ya que el proceso productivo requiere de estas importantes inversiones para llevarse a cabo.

Por otra parte, en la industria gastronómica se observan la capacidad para abrir locales gastronómicos, con una inversión inicial baja. A su vez, esto requiere de habilitaciones para poder operar con normalidad, las cuales no son tan fáciles de conseguir en un tiempo adecuado. La infraestructura también juega un papel clave, ya que, el local debe adecuarse a ciertas normativas para su habilitación. Para abrir una cervecería, se deben cumplir, además, con las medidas en cuanto a la regulación de venta de bebidas alcohólicas. Si bien quizá en términos de inversión no supone encontrarse con unas barreras de entradas altas, los demás requisitos si suponen un

desafío a nuevos ingresantes en la industria. Con lo analizado, se concluye una amenaza media de nuevos ingresantes en la industria.

Amenaza de producto sustituto

Como producto sustituto a la cerveza artesanal, se encuentran otras bebidas alcohólicas, como licores, o cervezas del tipo industrial. Estas ultimas representan una amenaza alta, ya que representan una gran parte del mercado de ventas de cervezas en la industria.

Y como sustituto a los bares o restaurantes gastronómicos se observan a los supermercados que ofrecen servicios de comidas y rotiserías que ofrecen viandas. Los cuales ofrecen distinciones por encima del gastronómico, como competencia en los precios, o comodidad en el take away. Esto representa una amenaza alta, actualmente, por el contexto en que se encuentra envuelta la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Entre los proveedores se encuentran aquellos que brindan la materia prima principal para la elaboración de la cerveza, el cual es la cebada cervecera, que posteriormente se transforma en malta.

La producción de la cebada y malta está concentrada en tres grandes firmas: Cargil, Malteria Pampa y Cervecería y Malteria Quilmes. El precio que ofrecen estas malterías tiene como referencia al del trigo en Chicago, y tienen un sistema de fijación anticipada (Magyp, junio 2016).

En este sentido se observa, que el poder de negociación de estos proveedores es alto, no solo porque concentran casi toda la producción en estas tres firmas, sino porque además trabajan con fijación de precios, en donde no puede haber incidencia en el valor a pagar.

Los proveedores dentro de la industria gastronómica son, lo que brindan todas las materias primas que luego se utilizan para la elaboración de platos. Y, además los proveedores de utensilios de cocina, y electrodomésticos. Dentro de estos sectores, se encuentra mucha variedad de proveedores a elegir, entonces se observa un poder de negociación bajo de parte de estos.

Poder de negociación de los clientes

Actualmente se observa en el mercado, una amplia oferta de cervezas artesanales. Con variedad y muchos tipos para elección de los consumidores. Esto supone un poder alto de negociación de los clientes. Ya que pueden acceder a muchas variedades del mismo producto. Estas variedades comprenden distintos rangos de precios, así como sabores y también distintos productores que las hacen.

A su vez, se denota igualmente una gran oferta gastronómica, con una amplia variedad de elección para estos clientes. Lo que repercute igualmente en un poder de negociación alto, por parte de los clientes.

Rivalidad entre los competidores

Hoy la industria cervecera está dominada por dos grandes empresas multinacionales, que ocupan más del 90% del mercado. Estas fabrican sobre todo cervezas industrializadas. Con la situación de la industria como tal, sumado a factores económico-políticos que afectaron el consumo, se puede denotar que el boom de la cerveza artesanal, ya paso. Esto determina que exista hoy, una gran rivalidad entre los competidores del sector. Donde cada vez tienen que rebuscarse más, y utilizar herramientas y estrategias para lograr ser competitivos en el sector, como buscar diferenciarse o competir con los precios.

La industria gastronómica por su parte sufre graves bajas en el consumo, que afectan gravemente al sector. Actualmente, los restaurantes y bares, tiene que implementar políticas y estrategias para fomentar el consumo, y así resultar competitivos en una industria que se vio realmente afectada por esta recesión.

Análisis interno: Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna:

Con respecto a la logística internade Saucó S.A. Como procedimiento, primero se recibe la mercadería y materia que va a ser utilizada, se realiza un chequeo de calidad, para cerciorar que todo este correcto. Luego cada una es enviada a su receptivo destino. Las materias primas utilizadas para la preparación de cerveza

artesanal, son enviadas a la Fabrica. Y la mercadería usada para la elaboración gastronómica es enviada al restaurante La Jirafa.

Operaciones:

En la cervecería Checa buscan que, en la práctica de la elaboración de sus cervezas, allá innovación en el desarrollo de sus fórmulas y variedades. Es por eso, que en la cervecería se implementó, las normas de calidad ISO 9001, y de buenas prácticas de manufactura (BPM). Eso genera que el proceso de elaboración de las mismas sea lo más integró posible. Este proceso de transformación de las materias primas, lleva una serie de etapas. La mayoría de cervecerías realizan estos mismos pasos, cada una de ellas realizando sus propios procedimientos para diferenciarse del resto. Ampliar (ver anexo 1 pág. 17).

Por último, y como dato no menor, la cervecería checa tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros.

En el restaurante la Jirafa, se elaboran los platos, con respecto a la cantidad de comensales que se espera recibir. Siempre se busca trabajar con productos frescos de la zona, y además con platos autóctonos de la ubicación. Se procura siempre mantener una limpieza adecuada del salón, las vajillas, los utensilios de cocina y cubiertos utilizados por los comensales. Una vez que el mozo toma el pedido al cliente, se lo pasa a cocina, y se procede a su elaboración.

Logística Externa:

Con respecto a la logística externa, comienza con el proceso de pedidos, que cuenta por un lado las ordenes de los clientes, y por otro lo que se necesita para reabastecer stock. Posteriormente se realiza un control detallado del almacenamiento de los distintos productos, con distintas herramientas y personal de control. Que luego se distribuyen a distintos puntos de venta alrededor del país, estas flotas con las que se distribuyen deben tener un adecuado control y supervisión, para asegurar la calidad de entrega de los diferentes productos al cliente.

Marketing y ventas:

Hoy por hoy, es primordial que se utilicen herramientas de marketing adecuadas, ya que estas definen la imagen que se quiere dar al público, captan clientes y consolidan la marca. Y por esto, grupo meta, posee un técnico de marketing que

mide la satisfacción de los clientes. Pero tiene deficiencias en este apartado, en donde grupo meta le falta inversión en esta. Y todavía busca consolidar su identidad como grupo en total.

En cuanto a la forma de venta que posee cervecería checa se encuentran sus distintos puntos de venta en el país, y su página web, en donde se encuentra información de esta, y además su variedad de cervezas y sabores. Cabe recalcar que a través de sus redes sociales se encuentra también información sobre checa y sus productos.

El restaurante la Jirafa también posee redes sociales, en donde los clientes pueden conocer más sobre él, y contactarse para realizar reservas y demás. También es importante destacar que, al ser un restaurante turístico, se encuentra información y valoraciones sobre el en plataformas online como TripAdvisor.

Servicio post ventas:

Con respecto al servicio post venta, en la empresa los reclamos se reciben en las oficinas administrativas mediante llamadas telefónicas o por email. Se busca resolver las dudas o problemas con eficiencia y rapidez, para cumplir con la satisfacción de los clientes.

Y en cuanto al restaurant la Jirafa se toman los reclamos y o problemas, y se busca resolverlos inmediatamente.

Actividades secundarias

Infraestructura:

El grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta. Al igual que este en Sacanta, en la provincia de Córdoba se encuentra la Fábrica de cervezas checa. Cuentan con el equipamiento y tecnología necesarios para lograr un producto de calidad. En el organigrama de Checa se observa que cuenta con las áreas de administración, comercial y de producción. Estas áreas, cuentan cada una de ellas con encargados, y empleados en las mismas, todos ellos residiendo en el mismo lugar que la cervecería. Como último punto a destacar se encuentra la Brewing S.A.S., que es otra unidad de negocios del grupo meta, que incluye un bar propio checa.

En cuanto a la jirafa, esta misma se encuentra ubicada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Rio Negro. Cuentan con el equipamiento necesario

para realizar sus actividades y una capacidad para atender 160 comensales. Cabe recalcar que además cuentan con un sistema informático para comidas “MR comanda”. En el organigrama se observa, que la jirafa posee, dos áreas, que son la de administración y personal. Estas áreas cuentan también con sus respectivos, encargados, y empleados.

Además, se observa que el grupo meta, en el periodo 2019 obtuvo un flujo neto generado por las actividades de inversión de \$6.752.391,59. Que sufrió una gran caída en el periodo 2020, con un flujo neto que solamente alcanzó la cifra de \$1.502.918,12.

Desarrollo tecnológico:

La fábrica de cervezas checa, fue fundada y puesta en marcha desde cero, y está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. La cervecería cuenta con un macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enlatadora, y filtrador. Como punto significativo a destacar, se encuentra la implementación de normas de calidad ISO 9001, y de buenas prácticas de manufactura (BPM), en la cervecería.

El restaurante La Jirafa, cuenta con hornos y cocinas industriales, heladeras, electrodomésticos, mobiliario, computadoras e internet.

Recursos Humanos:

El plantel directivo del grupo meta se compone por José, Juan cruz y Paula. En la administración del grupo, con relación a cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, contando con tres contadoras y una abogada.

La cervecería Checa cuenta con dos responsables que son José, que es uno de los fundadores del grupo meta, y Luis, que es licenciado en química y se encarga de la parte productiva de la cervecería (maneja a los empleados y la producción). Los coordinadores de producción en la fábrica, son tres jóvenes, que poseen el secundario completo. Ellos además de ayudar con el proceso productivo también lo hacen con la parte administrativa. Todos ellos reciben constantes capacitaciones.

El restaurante la Jirafa con Francisco, titular del restaurante, con secundario completo y 40 años de experiencia en el rubro gastronómico. El plantel fijo de la Jirafa posee 5 personas, 3 mujeres y 2 hombres, y además cada temporada se incorpora mozos y personal eventual, el rango etario es de 25 a 60 años. Ampliar (ver anexo 2 pág. 17).

Aprovisionamiento:

En general el Grupo Meta se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal, como los proveedores.

Si bien no se detalla la relación que sauco lleva a cabo con sus proveedores, se observa que poseen una buena aceptación y valorización por parte del entorno y del público. Y que, además cuentan con buen cumplimiento en tiempo y calidad de sus productos. Entonces se estima un relacionamiento bueno y eficiente con los mismos.

En los estados contables se observan, en el periodo 2020, mercaderías por la suma de \$5.000.639,50. Y una deuda comercial con proveedores de \$1.496.224,40.

Análisis Foda

Fortalezas:

Posee una buena aceptación de sus productos y servicios, entre la comunidad del lugar, tanto la cervecería checa como el restaurante la jirafa. Lo que implica que la mayoría de sus clientes recomienden sus productos o servicios.

Entre sus fortalezas se destaca la buena relación con instituciones del entorno, generando una buena reputación en la misma, esto afecta positivamente a la imagen de la empresa, y como perciben los actores del entorno a la misma.

La implementación de las normas ISO 9001, y las buenas prácticas manufactureras (BPM), esto demuestra que la empresa utiliza un proceso de elaboración de las mismas sea los más integró, con innovación en el desarrollo de sus fórmulas y variedades, diferenciándose así de la competencia.

El grupo posee la misión, visión y valores bien definidos, lo que logra que la organización sepa a donde quiere llegar, y su razón de ser.

Debilidades:

Como se debilidad se observa a que el grupo cuenta con una imagen débil como grupo en sí, lo que resulta en que el cliente no identifica al grupo en sí, sino a sus unidades de negocio por separado.

Como otra debilidad se puede encontrar que meta es una empresa familiar, esto puede afectar, en que muchas veces se puede recaer en la informalidad.

Deficiencias en el sector de marketing, en donde grupo meta le falta inversión en esta, puede ser visto como una debilidad, ante una industria en donde la competencia es cada vez mayor.

Amenazas:

Como principal amenaza se denota una fuerte caída en el consumo por parte de la población, en donde buscan priorizar gastos. Esta caída en el consumo, sumada a la recesión en la que se encuentra el país, impacto gravemente tanto al sector de bebidas alcohólicas, ya que fue una de las afectadas debido a que no forma parte de los llamados bienes esenciales, así como al rubro gastronómico, que resulto en uno de los más afectados. Esto representa una gran amenaza a la empresa, que repercute en caída de ventas y pérdida de clientes.

El aumento de tarifas como luz, agua o gas, por encima de la recuperación del poder adquisitivo representa una amenaza, que posteriormente se traduce en caída del consumo por parte de la población. Pero no solo esto, sino que el aumento de estas tarifas impacta directamente en los costos fijos para la organización.

Oportunidades:

Como oportunidad en el mercado se observa, un sistema automatizado para una línea de producción de cerveza artesanal. Este sistema automatizado reduce el esfuerzo físico por parte de los operarios, así como también el número de ellos que se necesita para la elaboración del mismo. Teniendo un impacto positivo en los costos de producción para la empresa.

La inteligencia artificial (IA), es cada vez más utilizada, por las organizaciones hoy en día. Es usada para evitar desperdicios y mejorar la calidad de las operaciones en restaurantes y bares gastronómicos. Esto favorece a la eficacia en la producción para estas mismas organizaciones.

Como otra oportunidad se observa a la ciudad de Posadas, como punto interesante a expandirse e invertir, considerando que la ciudad en los últimos años se consolidó como un fuerte atractivo turístico, creciendo con variedad de ofertas en el rubro gastronómico de bares y restaurantes, lo que implica que en la zona se observen demanda de estos productos y servicios.

Matriz BCG

La tregua S.A desarrolla sus actividades en el tambo y la agricultura. Esta se encuentra en una posición de producto “VACA”. Ya que se encuentra como una empresa establecida y con liderazgo en el mercado, generando ingresos y pudiendo sostener a las demás unidades de negocio si así se necesitase. Según su estado de resultados del periodo 2020, La Tregua, presenta ganancias por \$5.694.196,72 en el ejercicio económico de ese mismo año. Esto demuestra, que La tregua, aunque vio reducidas sus ventas, pudo sostener sus actividades y seguir generando ingresos en ese periodo, a pesar las medidas tomadas en el gobierno. La tregua S.A. puede funcionar, como posible unidad de financiamiento de cara a nuevos proyectos del grupo.

Sauco S.A. está compuesta por un lado por la fábrica de cervezas Checa, y por otro por el restaurante la jirafa, dentro de ellos dos, cervecería checa se considera producto “ESTRELLA” del grupo. Tiene una participación alta en un mercado, que, si bien actualmente no se encuentra en un crecimiento muy alto, debido a los bajos consumos que se detectan en el sector. Si es un mercado con un gran crecimiento en los últimos años, y en donde las empresas buscaron crecer, realizando desarrollo de mercado o de productos, aprovechando este boom en la cerveza artesanal que hubo. Las buenas opiniones por parte de los clientes posicionan a cervecería checa en este lugar.

Tanto el restaurante La Jirafa, como el bar Casa Negra, (este último es parte de la unidad de negocios de Cervezas Argentinas S.A.S), se puede considerar productos “INTERROGANTES”. Luego de las medidas tomadas por el gobierno, que llevaron al cierre de locales gastronómicos, estos pudieron abrir sus puertas. En los periodos siguientes vieron un aumento en sus ventas, gracias a incentivos que aumentaron el consumo y el turismo. A pesar de este incremento en sus ventas, hoy por hoy la posición de estos mismos en el mercado no está definida.

Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye Bar Casa Negra, se encuentra también en una posición de “ESTRELLA”, junto con el restaurante la jirafa, las dos pertenecen al rubro gastronómico. Esta cuenta con una buena aceptación del público.

Brewing S.A.S., al día de hoy cuenta con su propio bar de cerveza artesanal checa. También entra dentro el grupo de productos “ESTRELLA”. Con un producto que está ganando mucha participación en el mercado en comparación con su

competencia. Mercado que, además, está en crecimiento. Posee una buena aceptación de parte del público.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán teorías de diferentes autores que funcionara como apoyo al lineamiento de planificación estrategia seleccionada en este reporte de caso. En este apartado se detallan temas como planificación estratégica, tipos de estrategia y desarrollo de mercado.

Millán detalla que siempre existió el conocimiento de planeación, pero de manera inconsciente. Explica que, con el paso del tiempo, y con el avance del pensamiento administrativo, es que se empieza a tomar dimensión de la importancia de la planificación estratégica. En su libro, el autor, realiza una clasificación sobre distintos autores, y su concepción sobre la planificación estratégica, entre ellos, se observa a gallardo; que detalla a la planificación, como un proceso en que las empresas realizan acciones y cumplen objetivos, con el fin de llegar a sus metas deseadas (Millán 2019).

En cambio, Fred, distingue los conceptos de administración estratégica y planeación estratégica, en donde uno se aboca al campo académico, mientras que el otro se utiliza en el campo de los negocios. Hace mención de la planificación estratégica, como un plan de juego que la empresa debe llevar a cabo para competir con éxito en el mercado. En donde, sostiene, que estas empresas deben tomar decisiones difíciles, sobre que políticas y alternativas emplean, con márgenes de ganancia ajustados, en donde no cabe la posibilidad de cometer errores (Fred 2013).

Kotler Y Keller, ven a la planeación estratégica desde una mirada centrada en el marketing. Ellos sostienen que la planeación estratégica debe poner su foco en tres áreas claves dentro de la organización: 1-que los negocios de la empresa sean administrados como una cartera de negocios; 2-realizar una evaluación de cada negocio, teniendo en consideración el crecimiento de su mercado y la posición de la organización en el mismo; 3-definir una estrategia a seguir. Resaltan que todo esto resulta importante, para lograr un futuro rentable (Kotler & Keller 2012).

Existen muchos conceptos de estrategia, en donde varios autores a lo largo de los años se han referido a ella. Entre ellos, se encuentra Arbaiza, que describe a la estrategia como, la definición por parte de las organizaciones (envueltas en su entorno), en materia de: quienes son, en donde están, y a donde desean llegar (Arbaiza 2014).

Por su parte, Rojas, define a la estrategia como un curso de acción, de utilización de los recursos de una empresa, para que, esta misma, consiga una posición con ventaja. Además, detalla a la estrategia como principal herramienta que poseen las organizaciones, para adaptarse correctamente a los cambios del entorno, y situaciones imprevistas (Rojas 2023).

Para el autor Macias, existen tres diferentes niveles de estrategias: corporativas, de negocio, y funcionales. El define que es importante plantear, la estrategia con el concepto de cascada, haciendo referencia a que la más grande de estas estrategias se desagrega en las siguientes. Define a la estrategia corporativa, como, aquella de mayor importancia, ya que define el negocio en que la organización participa, además, define el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos de largo plazo y abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa. La estrategia de negocios, según el autor, es aquella que define como la organización competirá en cada unidad de negocios en particular. Y la estrategia funcional, son aquellas propias de cada área de la organización, pero Macias sostiene que, estas son definidas por la alta gerencia (Macias 2021).

Por su parte los autores Wheelen y Hunger, hacen mención de la estrategia corporativa de crecimiento, como una estrategia diseñada para conseguir un crecimiento en ventas y activos, comentan que esto es necesario para la supervivencia de la organización y que además trae consigo múltiples beneficios, como: el hecho de que aumentar la demanda del mercado puede enmascarar errores organizacionales, y que además el crecimiento proporciona grandes reservas, que permiten un cambio de dirección estratégico en el caso de, cometer errores graves; otro beneficio de esta estrategia es, que una empresa en crecimiento ofrece más oportunidades de avanzar hacia la consecución de sus logros. Los autores, además, sostienen que el crecimiento permite reducir el costo unitario de productos, al aprovechar la curva de experiencia que brinda el mismo (Wheelen & Hunger 2007).

Hernández, en su libro administración estratégica, habla sobre el esquema para establecer estrategias de Igor Ansoff. Este esquema funciona como una clasificación de las estrategias según el producto que ofrece la empresa y el mercado en el que participa la misma, y consta de cuatro ítems: Penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. El autor, sostiene que esta matriz sirve para detectar oportunidades de crecimiento en las distintas unidades de negocios que posea la empresa. Y detalla la estrategia de desarrollo de mercados como:

- Desarrollo de mercados: Hernández afirma que en esta estrategia se busca, captar a otros segmentos de mercado, para ello, procura atraer a nuevos clientes a estos mercados, también busca nuevos empleos para los productos que ya comercializa la organización. El autor explica que existen diferentes maneras de conseguirlo, y son: identificar nuevas oportunidades en estos mercados, procurar nuevos canales de distribución y sumar nuevos mercados geográficamente (Hernández 2012).

Para la confección de este reporte de caso se consideran importantes los conceptos desarrollados por los autores, Millán, Rojas, Wheelen y Hunger, Hernández e Igor Ansoff. Ya que la estrategia que se plantea desarrollar es la corporativa de crecimiento a través de la estrategia de desarrollo de mercados.

Diagnóstico y Discusión

Considerando el análisis hecho en este reporte de caso, es que se concluye que Sauco S.A., tiene en claro los mercados y productos en los que operan sus distintas unidades de negocio. Durante sus años de trayectoria, se observa que los productos y servicios de la empresa, poseen una buena aceptación de parte de sus clientes, lo que resulta en buenas recomendaciones de los mismos. También se observan las buenas prácticas manufactureras que posee, demostrado con la implementación de las normas ISO 9001 en la fábrica de cerveza. Como el punto más importante a destacar, se encuentra, la buena relación que posee la organización con el medio que la rodea, generando así una buena reputación en su entorno, que ayuda a tener una imagen positiva de la empresa y así también la percepción de los actores que la rodean. Es primordial aclarar, que la organización a pesar de lo anteriormente señalado, posee una imagen débil como grupo, lo que recae en que los clientes no identifiquen a Sauco

S.A. como grupo en general, sino a sus unidades de negocio por separado. Esto se suma a la poca inversión en marketing que posee el grupo, que resulta desfavorable en un mercado en donde la competencia es alta. Entorno en donde la competencia es cada vez mayor, donde las organizaciones deben buscar la manera de competir, diferenciarse, y aumentar su cuota de mercado, donde cada vez toma más relevancia detectar oportunidades en mercados que se encuentren en crecimiento, teniendo en cuenta esto, se observa el crecimiento que atraviesa la ciudad de Posadas, consolidada como un fuerte atractivo turístico, en donde, se vio, en el último tiempo, un crecimiento de parte del sector gastronómico en la ciudad, aumentado su oferta de estos servicios y productos. También cabe destacar, el bajo consumo que se viene observando generalizado en todo el país, sumada a la situación económica desfavorable en la que también se encuentra y el aumento paulatino de costos fijos en tarifas como luz, agua o gas. Esto repercute gravemente en las ventas de la organización y en sus ingresos y ganancias.

Teniendo en cuenta lo detallado, la organización debe aprovechar la oportunidad de crecimiento que se observa en el mercado gastronómico de la ciudad de Posadas. Desarrollar una planificación estratégica, e utilizar una estrategia corporativa de crecimiento. Sacando provecho de su experiencia con el medio que la rodea, vinculándose de manera positiva con su entorno, generando buenas relaciones con los actores en la misma; con el objetivo de expandirse y atraer nuevos clientes en este mercado.

El desarrollo de mercado, sirve a las organizaciones como una oportunidad para aumentar su cuota de mercado geográficamente, y con ello sus ventas e ingresos que genera, atendiendo estos nuevos mercados es que capta nuevos clientes, se relaciona con más actores y expande su nivel de influencia en el entorno al crecer como organización. Esto impacta positivamente en que una empresa más grande, posee mayor poder de negociación en su industria, esto respondería al porque resulta una buena estrategia, realizar un desarrollo de mercado, más valorando aquellos que se encuentran en crecimiento.

Propuesta

Se llevará a cabo una planificación estratégica, con el objetivo de expandir los mercados, y la oferta gastronómica y cervecera de Sauco S.A., realizando un desarrollo de mercados, hacia la ciudad de Posadas, provincia de Misiones. Se aplicará, una estrategia corporativa de crecimiento, utilizando la estrategia de concentración, enfocándose primordialmente en la principal línea de negocios de Sauco, buscando con esta estrategia ampliar los mercados a los que la empresa atiende.

Objetivo general

Lograr una rentabilidad de la empresa del 10%, para diciembre del año 2026, mediante una estrategia de concentración, desarrollando su mercado a la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, enfocándose en las principales líneas de productos y servicios, que la empresa ya ofrece.

Se observa, a la ciudad Misionera de Posadas, consolidándose como un atractivo turístico sólido, con cada vez mayor variedad de oferta gastronómica, esto implica aumento el consumo en la región de forma interna, y además con un gran aumento de turistas brasileños, dada su cercanía a la región y los cambios favorables con el dólar (El territorio, 7 de agosto 2024).

Objetivos específicos

Incrementar las ventas en un 15%, a diciembre de 2026, mediante el desarrollo de mercado en la ciudad de Posadas, Misiones.

Uno de los sectores en los que no disminuye el crecimiento es el gastronómico en la ciudad de Posadas, con demandas constantes los fines de semana, y una amplia oferta a turistas extranjeros y afluencia de los mismos. Consolidándose como uno de los sectores que brinda más trabajo en la ciudad (El territorio, 5 de abril 2023).

Aumentar la producción en un 20%, para diciembre del 2026, concentrándose en su principal línea de producto, la cerveza checa.

La ciudad de Posadas, representa un punto interesante a expandirse e invertir.

Se observa, a la ciudad Misionera de Posadas, consolidándose como un atractivo turístico sólido, con cada vez mayor variedad de oferta gastronómica, esto implica aumento el consumo en la región de forma interna, y además con un gran aumento de turistas brasileños, dada su cercanía a la región y los cambios favorables con el dólar (El territorio, 7 de agosto 2024).

Fidelizar su cartera de clientes en un 30%, para octubre de 2026, utilizando los principios del modelo de gestión de calidad total (TQM).

Posee una buena aceptación de sus productos y servicios, entre la comunidad del lugar, tanto la cervecería checa como el restaurante la jirafa. Lo que implica que la mayoría de sus clientes recomienden sus productos o servicios.

El modelo de gestión de calidad total, se enfoca en que las estrategias estén alineadas con las necesidades de los clientes, brindándoles a ellos mismos lo que necesitan y en el momento exacto, y a un precio acorde (López Gumucio, R., 2005)

Profesionalizar al 100% el personal productivo, en el modelo de gestión de calidad total, con finalidad de reducir en un 45% errores en la calidad de la producción, para octubre de 2026.

Las capacitaciones son primordiales para lograr la efectividad en la organización, y esto no se logra a menos que los integrantes sepan como detectar oportunidades y problemas. Es importante recalcar que los empleados, no desarrollan por si solos una disposición hacia la calidad y a las necesidades de los clientes, sino que, mediante sus acciones, es que lo logran, y estas no varían si no estuvieran presentes las capacitaciones (López Gumucio, R., 2005)

Alcance

Contenido: Se llevará a cabo una planificación estratégica con el objetivo de expandir la oferta gastronómica y cervecera de Sauco, y con ello ampliar los mercados a los que la empresa atiende. Se aplicará un desarrollo de mercados en la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, e utilizará una estrategia corporativa de crecimiento, de concentración, enfocándose en la línea principal de negocios de Sauco S.A., e incorporando el modelo de gestión de calidad total. Con el propósito de buscar una mejora continua en sus procesos, fidelizando los clientes que posee la organización, y

capacitando a su personal, en busca de satisfacer las necesidades de estos mismos clientes.

Tiempo: El plazo de la propuesta presentada es de 2 años.

Geográfica: La propuesta incluye a la ciudad de Posadas, en la provincia de Misiones.

Planes de acción

Plan de acción 1: Incrementar las ventas en un 15%, a diciembre de 2026.

Para lograr un incremento en las ventas, primero se realizará un estudio en el mercado para identificar al segmento al que la empresa apuntará en la ciudad de posadas, Misiones. El estudio será realizado por un especialista en marketing propio de la empresa, con un valor de \$ 893.880, teniendo en cuenta un promedio de trabajo de 60 horas semanales. Luego de tener identificado el segmento y los clientes que la empresa desea captar, se avanzará en la apertura de un bar de cerveza checa, en donde su fuerte será la cerveza, bar en donde también se servirán comidas típicas de la zona. La misma tendrá costos de alquiler de un local comercial, y costos de inversión inicial en mobiliarios y equipamientos. No se contratarán mozos, para el bar, pero si un encargado administrativo con la tarea de supervisar la caja y que todo funcione correctamente, un cocinero y un ayudante de cocina, y un ayudante de bar tender, encargado de tomar los pedidos y pasarlos a cocina y de entregar los productos en la barra. Los sueldos de todos ellos tendrán un costo mensual de \$3.120.000 por mes. Se utilizarán estrategias de marketing y ventas para fomentar a los clientes la compra de productos de la empresa y con la finalidad de anunciar la llegada de la cerveza checa a la ciudad, se realizará la apertura de una cuenta en Instagram dedicada a publicitar a la cerveza de manera digital en la ciudad, brindando datos el bar, oferta y precio de los productos ofrecidos. Se requerirá la contratación de un community manager, para la consecución de la tarea, con un costo estimado de \$95.000 mensuales. Cabe recalcar que la apertura de la cuenta de Instagram tendrá una duración de 12 meses. Este plan, tendría un control, llevado adelante por el especialista en marketing y por un responsable administrativo propio de la organización, durante toda la ejecución del plan de acción, dejando a su criterio realizar ajustes en el mismo.

Tabla 1, plan de acción 1

Objetivo plan de accion 1:	Incrementar las ventas en un 15%, a diciembre de 2026, mediante el desarrollo de mercado en la ciudad de Posadas, Misiones.						
Detalle	Fecha de inicio	Fecha de finalizacion	Recursos materiales	Recursos Humanos propios de soporte	Recursos Tercerizados	Importe	Observaciones
Estudio del mercado meta y establecimiento de nuevos clientes	Noviembre 2024	Diciembre 2024	PC - Oficinas	Administracion & Tec. En Marketing		\$447.000 x mes	Ver anexo 3
Alquiler de local gastronomico	Enero 2025	Diciembre 2026	Pc	Administracion & Tec. En Marketing		\$600.000 x mes	Ver anexo 4
Contratacion de nuevos empleados	Enero 2025	Diciembre 2026	Pc - Telefono celular	Administracion		\$3.120.000 x mes	Ver anexo 4
Aprobacion de permisos	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Documentacion exigida	Administracion & Tec. En Marketing		\$ 200.000	Ver anexo 4
Apertura del bar	Enero 2025	Diciembre 2026	Mobiliario	Administracion		\$ 14.485.687	Ver anexo 4
Apertura y manutencion de red social	Enero 2025	Diciembre 2025	Telefono celular		Comunity Manager	\$ 1.140.000	Ver anexo 5
Control del incremento en ventas	Enero 2025	Diciembre 2026	PC - Oficinas	Administracion		\$1.141.000 x mes	Ver anexo 6
Analisis de datos obtenidos y coreccion de errores	Enero 2026	Diciembre 2026	Equipos de computacion	Tecnico en Marketing		\$223.000 x mes	Ver anexo 3

Plan de acción 2: Aumentar la producción en un 20%, para diciembre del 2026.

Para aumentar la producción según el objetivo, la empresa deberá incorporar un personal a la planta de producción, permitiendo que esta misma aumente la cantidad de horas semanales que está en funcionamiento. La empresa deberá realizar un control sobre la producción extra, cerciorándose de que la misma, siga cumpliendo con todos los estándares de calidad requeridos por los clientes. A su vez, la incorporación de este nuevo personal requiere de un periodo de adaptación y una correcta supervisión en el mismo, que estará en periodo de adaptación para la empresa, por un plazo de 2 meses. Estos controles los realizara el encargado de planta que posee la empresa. Para lograr una eficiente gestión de inventarios y pedidos de reabastecimiento de los insumos necesarios, para el aumento en la producción, se utilizará un sistema computarizado de información. Este sistema llamado planificación de requerimientos de materiales (MRP), tiene el objeto de brindar un listado de órdenes de compra a proveedores y ordenes de producción al departamento de operaciones, su implementación será por todo el transcurso del plan, y el periodo de capacitación del personal productivo, tendrá un plazo de 1 mes. Cabe destacar que este sistema precisa de tres elementos primordiales como datos de entrada, que son: lista de materiales, programa maestro de producción (MPS), y registro de inventarios. Entre

ellos el más destacable es el programa maestro de producción o MPS, en el cual se detallan las cantidades a producir de cada producto, en un tiempo específico. La confección del mismo estará a cargo de un jefe administrativo, y tendrá un plazo de un mes. Cabe destacar que el aumento de producción se estima en 10 horas semanales más de trabajo de la planta, considerando el sueldo de 4 coordinadores de producción.

Tabla 2, plan de acción 2

Objetivo plan de accion 2:	Aumentar la producción en un 20%, para diciembre de 2026, concentrandose en su principal line: linea de producto, la cerveza checa						
Detalle	Fecha de inicio	Fecha de finalizacion	Recursos materiales	Recursos Humanos propios de soporte	Recursos Tercerizados	Importe	Observaciones
Periodo de adaptacion del nuevo personal	Enero 2025	Febrero 2025	Planta productiva	Coordinadores de produccion		\$820.000 x mes	Ver anexo 7
Incorporacion de un empleado en planta productiva	Febrero 2025	Diciembre 2026	Uniforme y equipo de trabajo	Administracion & Jefe de produccion		\$820.000 x mes	Ver anexo 7
Aumento de horas semanales de produccion	Febrero 2025	Diciembre 2026	Planta productiva	Jefe de produccion		\$405.000 x mes	Ver anexo 7
Confeccion del programa maestro de produccion	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Equipos de computacion	Administracion		\$ 428.000	Ver anexo 8
Implementacion del sistema de informacion de planificacion de requerimiento de materiales (MRP)	Febrero 2025	Diciembre 2026	Equipos de computacion	Administracion & Jefe de produccion		\$99usd x año	Ver anexo 8
Capacitacion del personal en el uso del (MRP)	Enero 2025	Enero 2025	Oficinas		Asesor productivo	\$ 500.000	Ver anexo 8
Control de calidad del aumento de produccion	Febrero 2025	Diciembre 2026	Pc - Planta productiva	Administracion		\$1.141.000 x mes	Ver anexo 6

Plan de acción 3: Fidelizar su cartera de clientes en un 30%, y profesionalizar al 100% el personal productivo, con finalidad de reducir en un 45% errores en la calidad de la producción, para octubre de 2026, basado en el modelo de gestión de calidad total (TQM).

Para fidelizar los clientes actuales y potenciales y cumplir con sus necesidades presentes y futuras, se toma en cuenta el modelo de gestión de calidad total, centrada en el cliente. Con esto se espera lograr una mejora en la calidad del producto brindado por la organización, y que el cliente sea participe fundamental de ello. Como empresa, es interesante que esta logre comprender las necesidades del cliente y los aspectos de la interacción con ellos, alineando sus propósitos con el punto de vista de los clientes. Para ello se propone realizar investigaciones, a través de las cuales se obtendrán datos

vitales, para mejorar la calidad de sus productos, y rediseñarlos si fuera necesario. Esta investigación tendrá un plazo de 1 mes. Con los datos obtenidos de ella se trabajará es lograr una adecuada retroalimentación de la misma, a cargo del responsable de marketing de la organización. La finalidad del plan, es escuchar al cliente, e utilizar la información obtenida para brindar un producto que se adapte a las necesidades de los clientes. Por su parte, con el fin de lograr esta profesionalización y reducir los errores, es que se planea seguir con el modelo de gestión de calidad total. En especial, con la filosofía de mejoramiento continuo. Este es un proceso que busca la mejora continua de las operaciones, y funciona como herramienta de mejora para cualquier proceso. Para su correcta consecución, se trabajará en la aplicación de un control estadístico de procesos (SPC). Para lograr implementar esta herramienta de control, se necesitará de capacitaciones al personal productivo, que constaran de una duración de 3 meses. Posterior a ello, es que se deberá conseguir que este control estadístico de procesos funcione como un método normal en las operaciones diarias de la empresa. Para realizar las capacitaciones se contratará a un experto estadístico en el tema, y la misma tendrá un costo de \$400.000 por mes. El encargado de producción es el que certificara de que se integre correctamente la herramienta en las operaciones diarias de la empresa. Además, el mismo llevara el control de su correcta implementación.

Tabla 3, plan de acción 3

Objetivo plan de accion 3: Fidelizar su cartera de clientes en un 30%, y profesionalizar al 100% el personal productivo, con finalidad de reducir en un 45% errores en la calidad de produccion, para octubre de 2026, basado en el modelo de gestion de calidad total (TQM)							
Detalle	Fecha de inicio	Fecha de finalizacion	Recursos materiales	Recursos Humanos propios de soporte	Recursos Tercerizados	Importe	Observaciones
Investigaciones sobre las necesidades meta de los clientes	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Equipos de computacion	Tecnico en Marketing		\$300.000 x mes	Ver anexo 3
Análisis de datos obtenidos en las Investigaciones	Enero 2025	Febrero 2025	PC - Oficinas	Administracion & Tecnico en Marketing		\$326.000 x mes	Ver anexo 3
Aplicación de un control estadístico de procesos (SPC)	Febrero 2025	Febrero 2025	Pc	Administracion & Jefe de produccion		\$329usd	Ver anexo 9
Capacitaciones al personal productivo en la herramienta (SPC)	Febrero 2025	Marzo 2025	Oficinas		Especialista estadistico	\$400.000 x mes	Ver anexo 9
Integracion del (SPC) en los procesos productivos diarios	Marzo 2025	Octubre 2026	Planta productiva	Jefe de produccion		\$ 451.000 x mes	Ver anexo 9
Control de la correcta implementacion del (SPC)	Marzo 2025	Octubre 2026	PC - Oficinas	Administracion		\$1.141.000 x mes	Ver anexo 6

Tabla 4, diagrama de Gantt

Actividades	2024				2025										2026													
	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.		
Plan de accion 1																												
Estudio de mercado																												
Aprobacion de permisos																												
Red social																												
Contratacion de personal																												
Alquiler del local																												
Apertura de bar																												
Control de ventas																												
Analisis de datos																												
Plan de accion 2																												
Programa maestro de produccion																												
Periodo de adaptacion																												
Periodo de adaptacion del personal																												
Incorporacion del personal																												
Implementacion de (MRP)																												
Aumento de produccion																												
Control de calidad																												
Plan de accion 3																												
Investigaciones del mercado																												
Analisis de datos																												
Control estadistico de procesos																												
Capacitaciones en (SPC)																												
Integracion del (SPC)																												
Control del (SPC)																												

Presupuesto anual de los planes de acción actualizado con inflación

	2024	2025	2026
PLAN 1	\$ 1.094.000,00	\$ 100.698.140,00	\$ 91.230.356,00
PLAN 2	\$ 428.000,00	\$ 46.786.083,89	\$ 42.705.821,58
PLAN 3	\$ 600.000,00	\$ 30.485.279,19	\$ 28.829.528,00
TOTAL	\$ 2.122.000,00	\$ 177.969.503,08	\$ 162.765.705,58

Premisa

Se toma en cuenta el balance de Saucó de 2019 y se actualiza los valores todos los años según las expectativas inflacionarias del rem del bcr. Se toma una tasa de capital del 39% teniendo en referencia al banco nación. Ver anexo 10.

Tabla 5, flujo de caja

Concepto	0	2024	2025	2026
Ingresos por ventas		\$ 85.800.341,78	\$ 222.454.546,13	\$ 386.626.001,17
Costos Variables		-\$ 17.160.068,36	-\$ 44.490.909,23	-\$ 77.325.200,23
Depreciaciones		-\$ 1.448.568,70	-\$ 1.448.568,70	-\$ 1.448.568,70
Egresos por plan		-\$ 2.122.000,00	-\$ 177.969.503,08	-\$ 162.765.705,58
Subtotal		\$ 65.069.704,72	-\$ 1.454.434,88	\$ 145.086.526,65
Imp Ganancia		-\$ 22.774.396,65	\$ 509.052,21	-\$ 50.780.284,33
Utilidad despues de IIGG		\$ 42.295.308,07	-\$ 945.382,67	\$ 94.306.242,32
Depreciaciones		\$ 1.448.568,70	\$ 1.448.568,70	\$ 1.448.568,70
Inversiones	-\$ 14.485.687,00			
Valor de recupero				\$ 8.691.412,20
Cap Trabajo	-\$ 176.833,33			\$ 176.833,33
Saldo	-\$ 14.662.520,33	\$ 43.743.876,77	\$ 503.186,03	\$ 104.623.056,56
Saldo Actual	-\$ 14.662.520,33	\$ 31.470.414,94	\$ 260.434,77	\$ 38.956.775,54
VAN	\$ 56.025.104,92			
TIR	199%			

Los indicadores dados por el flujo de caja, dictaminan que el proyecto es rentable, la inversión es recuperada con la tasa de costo de capital, y se obtiene un remanente. El VAN, o valor actual neto, determina que se recupera la inversión realizada en el proyecto con la tasa de exigencia del 39%, tomado como referencia el plazo fijo del banco nación, y se obtiene un excedente de \$56.025.104,92 expresado en miles de pesos. Además, la TIR, o tasa interna de retorno muestra el máximo que al proyecto se le puede exigir, que es de 199%, y es superior a la tasa del costo de capital, del 39%, que representa una tasa de plazo fijo del banco nación, lo que indica que tiene una mayor rentabilidad. Ver anexo 10.

Anexo flujo de caja mensual periodo 1. Ver anexo 11

Tabla 5, ROI

ROI	
BENEFICIOS	694.880.889
COSTOS	\$ 496.319.073,47
ROI	40%

El ROI, o retorno de la inversión, indica que, se genera \$0,40 pesos por cada peso invertido. Para calcular los beneficios, se tienen en cuenta los ingresos totales, de todos los años correspondientes a la propuesta, y para calcular los costos, se tienen en cuenta los egresos, costos variables totales del proyecto, y la inversión inicial.

Conclusiones y recomendaciones

El reporte de caso realizado se encuadra dentro de los lineamientos temáticos de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Referenciando al caso de grupo meta, se desarrollaría una planificación estratégica, con el propósito de realizar un desarrollo de mercados, ampliándose geográficamente con su unidad de negocios Sauco S.A., hacia la ciudad de Posadas provincia de Misiones, que denota un gran crecimiento turístico, y puede significar un gran punto de redistribución a países limítrofes, dada su favorable posición geográfica. A su vez la inserción en nuevos mercados, representa ampliar el alcance de la organización y su reconocimiento, llegando a captar nuevos segmentos de clientes y ampliando ese mismo reconocimiento de la marca en el medio, y a la vez su influencia en el mismo. Cabe recalcar, que se plantea utilizar una estrategia corporativa de crecimiento y en específico de concentración, enfocándose primordialmente en su principal línea de negocios y producto, que es la cerveza checa, con el objetivo principal de aumentar la rentabilidad de sauco, por medio de un incremento en sus ventas. Se desarrollarán objetivos con el fin de lograr la rentabilidad deseada, propuestos con su plan de acción correspondiente, y, además, cada uno de ellos presupuestado, cuantificado y ajustado con los índices de inflación pertinentes a el plazo planteado en la propuesta. Para lograr este objetivo general, que es el de rentabilidad, se proponen objetivos específicos, como el incremento en ventas, que se espera lograr con la propia apertura del local, respaldada por el aumento en la producción de la planta productiva de sauco, aumentando las horas semanales de producción de la misma, e implementando un sistema de información de requerimiento de materiales de materiales (MRP). El mismo tiene la finalidad de brindarle información a la empresa, de cuando y como aprovisionarse de materia prima, ayuda a mantener no solo un orden en los inventarios, sino además de garantizar que los insumos para la producción demandada, se encuentren disponibles, asegurando cumplir con los estándares de calidad esperados por los clientes. Además, ligado a esto, se plantea profesionalizar el personal productivo, y reducir errores en la producción, con la aplicación de un control estadístico de procesos (SPC), este mismo tiene la finalidad de optimizar factores importantes para la organización, que permiten crecer y mejorar el rendimiento productivo de la misma. Es fundamental para las organizaciones, hoy en día planear, es decir, anticiparse con planes y acciones a lo que pueda pasar en el futuro, Sauco

S.A., no es la excepción de ello. La incertidumbre e inestabilidad del entorno que rodea a la organización, no dejan margen a que esta misma, no posea una planificación que la respalde, por ello resulta primordial y fundamental, realizar una planificación estratégica, para llegar a esa situación deseada. Los indicadores brindados por el flujo de caja, y el roi, corroboran que el proyecto es rentable, y además es recomendable su ejecución. El valor actual neto o VAN indica que la inversión inicial realizada se recupera con la tasa exigida del 39% y obtiene un excedente de \$56.025.104,92, la TIR, o tasa interna de retorno muestra el máximo que al proyecto se le puede exigir, que es de 199%, y es superior a la tasa del costo de capital, del 39% (que representa una tasa de plazo fijo del banco nación), lo que indica que tiene una mayor rentabilidad; y el ROI o retorno de la inversión del 40% indica que se generan \$0,40 pesos por cada peso invertido.

Recomendaciones

La organización debe trabajar en políticas sostenibles a corto y largo plazo. Para lograr incrementar su competitividad, se recomienda expandir sus mercados a países limítrofes, como lo son Paraguay y Brasil, realizando apertura de nuevos locales gastronómicos y cerveceros, adaptando su menú a la comida regional y costumbres de cada zona. Es importante para la organización, utilizar como punto estratégico de distribución ciudades que tengan una buena posición geográfica, como Iguazú dentro de la provincia de Misiones, o ciudades como corrientes, resistencia, e incluso Formosa, capital de la provincia con su mismo nombre. Es de suma importancia recalcar que la organización debe aplicar correctamente herramientas como el CMI, para llevar un adecuado control, y facilitar la toma de decisiones. Y como último punto a destacar, se encuentra la creación de un departamento de I+D para la organización, con la finalidad de que el mismo se encargue de tareas primordiales, como el estudio de mercados o la planificación y diseño de nuevos productos.

Bibliografía

Arbaiza, F.L. (2014). Administración y Organización Un enfoque contemporáneo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cengage

Fred, R.D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson

Hernandez, J.R. (2012). Administración Estratégica De la visión a la ejecución. México. Alfaomega

Kotler & Keller. (2012). Direccion de Marketing. Mexico. Pearson

Macias, M.E.U. (2021). Administracion estrategica Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Ediciones de la U

Millán, G. & Rodriguez Diaz, J.J. & Miryam, T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid. Diaz de Santos

Robbins, S.P & Coulter, M. (2014) Administracion. Mexico. Pearson

Rojas, L. & David, M. & Medina, L.J. (2023). Planeacion estrategica: Casos de estudio 2da edicion. Bogotá. Ediciones de la U

Wheelen, T.L. & Hunger, D.J. (2007). Administracion Estrategica y politica de negocios. Mexico. Pearson

(Ámbito, 13 de junio 2024). El rubro gastronómico, según datos no oficiales registran una caída entre el 25% y el 30%. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/restaurantes-dura-caida-del-consumo-y-aumento-costos-golpea-al-sector-gastronomico-n6014180>

(Ámbito, 16 de abril 2024). El plan aplicado por el gobierno estos meses termina resultando contradictorio. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/adios-al-boom-el-sector-gastronomico-se-hunde-una-crisis-precedentes-n5982264>

(Argentina, s.f.). Entre las leyes a destacar se encuentran la ley nº 24.788, que es, la ley nacional de lucha contra el alcoholismo, esta comprende, la prohibición de la venta de bebidas alcohólicas de todo tipo en menores de 18 años. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24788-42480/texto>

(Argentina, s.f.). La ley 20.744 de contrato de trabajo, que en su art nº4, explica que: trabajo constituye a toda actividad lícita que se preste en favor a quien

tiene el poder de dirigirla, por medio de una remuneración. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

(CINEA, s.f.). La recuperación y valoración de estos residuos constituyen un beneficio a los empresarios, reduciendo costos de producción. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/consejo/estrategias-de-gestion-ambiental-y-aprovechamiento-de-residuos-en-la-produccion-de-cerveza>

(Coatz, marzo 2013). Todas las etapas productivas en la industria cervecera se consideran de capital intensivo y esto demanda grandes inversiones. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ats_-_vitivinicola_y_cervezero.pdf

(El territorio, 7 de agosto 2024). La ciudad Misionera de Posadas, consolidándose como un atractivo turístico sólido, con cada vez mayor variedad de oferta gastronómica. Recuperado de: <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2024/08/07/833116-positiva-temporada-de-invierno-impulsa-optimismo-para-la-primavera-verano-en-posadas>

(El territorio, 5 de abril 2023). Uno de los sectores en los que no disminuye el crecimiento es el gastronómico en la ciudad de Posadas, con demandas constantes. Recuperado de: <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2023/04/05/784620-crecen-la-demanda-y-las-propuestas-gastronomicas-en-posadas>

(Forbes, 23 de mayo 2023). Con la llegada de la digitalización, el sector gastronómico, se vio en la necesidad de incorporar herramientas innovadoras, entre ellas se encuentran la aplicación de la inteligencia artificial (IA). Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/el-sector-gastronomico-digitaliza-cuales-son-herramientas-ya-estan-implementando-n34279>

(Gluck, 2022). Gluck nació en Alicante, pero instauro su primera fábrica artesanal en Mar de la plata, en el año 2013. Recuperado de: <https://gluckcerveceria.com/somos/>

(Indec, 14 de agosto 2024). el índice de precios al consumidor registro un alza del 4,0% en el mes de Julio del año 2024 en Argentina. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_24A32B39CB9C.pdf

(Infobae, 30 de agosto 2024). El gobierno mediante la resolución 237/2024 de la secretaria de Industria y Comercio, implemento un nuevo marco general.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/movant/2024/08/31/gobierno-simplifica-tramites-para-certificar-productos-y-facilitar-exportaciones/>

(La Nación, 15 de agosto 2024). En el mes de Julio de este año el consumo cayó un 16,1%, respecto al mes de Julio del año 2023, que supone el nivel más bajo en los últimos tres años. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-consumo-cayo-161-en-julio-la-peor-baja-interanual-en-los-ultimos-tres-anos-nid15082024/>

(López Gumucio, R., 2005). La calidad total en la empresa moderna. Perspectivas, 8(2),67-81. [fecha de Consulta 26 de octubre de 2024]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

(López Gumucio, R., 2005). La calidad total en la empresa moderna. Perspectivas, 8(2),67-81. [fecha de Consulta 26 de octubre de 2024]. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>

(Magyp, junio 2016). La producción de la cebada y malta está concentrada en tres grandes firmas: Cargil, Maltería Pampa y Cervecería y Maltería Quilmes. Recuperado de: <https://www.magyp.gob.ar/new/0-0/programas/dma/granos/Informe-de-cebada.pdf>

(María Terán, enero 2020). Este sistema automatizado permite reducir el esfuerzo físico por parte de los operarios, así como también el número de ellos que se necesita para la elaboración del mismo. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/566478997.pdf>

Anexos

Anexo 1

Estas etapas de producción son:

- 1- Molienda y maceración: en esta etapa procuran romper el grano malteado.
- 2- Lavado de granos: tiene por objeto extraer los azúcares adsorbidos en los granos.

3- Cocción: esta etapa consiste en hervir el mosto, y tiene por objeto, entre otras cosas, el de fijar el color del producto final.

4- Fermentación: luego del enfriado posterior a la cocción, deben inocular las levaduras para que se conviertan los azúcares en alcohol.

5- Maduración y acondicionamiento: después de la fermentación es necesario precipitar polifenoles, proteínas y remanentes de levadura que enturbian la cerveza. Esta cerveza obtenida luego del madurado posee una cantidad de CO₂ reducida.

Cabe recalcar que el acondicionamiento y duración de la cerveza está relacionado directamente con la cantidad de alcohol y lúpulo que esta contenga.

Anexo 2

La selección de personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se lleva a cabo una constante evaluación del personal, con la finalidad de dar las herramientas para lograr su mejor desempeño. Como es una empresa familiar, el directorio lleva cabo juntas todos los meses para comentar avances en las distintas unidades.

Anexo 3

El costo del estudio de mercado en el plan de acción 1 es de \$447.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un especialista en marketing, es de \$1.191.861, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$7.449. Para el estudio de mercado se precisarán 60 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

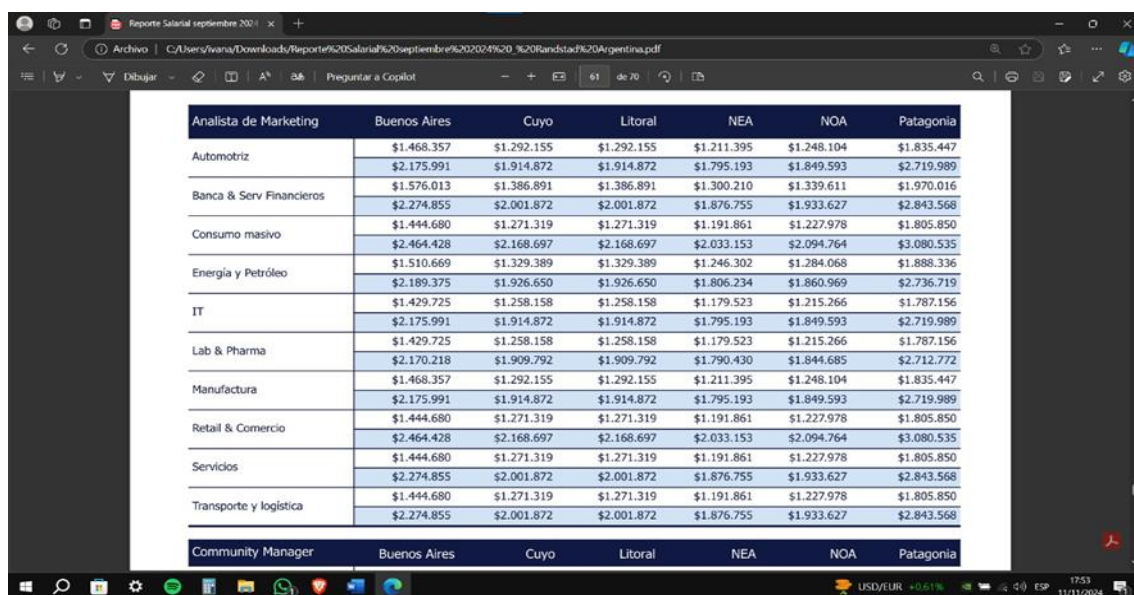
Analista de Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Banca & Serv Financieros	\$1.576.013	\$1.386.891	\$1.386.891	\$1.300.210	\$1.339.611	\$1.970.016
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Consumo masivo	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Energía y Petróleo	\$1.510.669	\$1.329.389	\$1.329.389	\$1.246.302	\$1.284.068	\$1.888.336
	\$2.189.375	\$1.926.650	\$1.926.650	\$1.806.234	\$1.860.969	\$2.736.719
IT	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Lab & Pharma	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.170.218	\$1.909.792	\$1.909.792	\$1.790.430	\$1.844.685	\$2.712.772
Manufectura	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Retail & Comercio	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Servicios	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Transporte y logística	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Community Manager						

El costo del análisis de datos y corrección de errores en el plan de acción 1 es de \$223.440 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un especialista en marketing, es de \$1.191.861, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$7.449. Para el análisis de datos se precisarán 30 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

Analista de Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Banca & Serv Financieros	\$1.576.013	\$1.386.891	\$1.386.891	\$1.300.210	\$1.339.611	\$1.970.016
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Consumo masivo	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Energía y Petróleo	\$1.510.669	\$1.329.389	\$1.329.389	\$1.246.302	\$1.284.068	\$1.888.336
	\$2.189.375	\$1.926.650	\$1.926.650	\$1.806.234	\$1.860.969	\$2.736.719
IT	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Lab & Pharma	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.170.218	\$1.909.792	\$1.909.792	\$1.790.430	\$1.844.685	\$2.712.772
Manufectura	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Retail & Comercio	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Servicios	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Transporte y logística	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Community Manager						

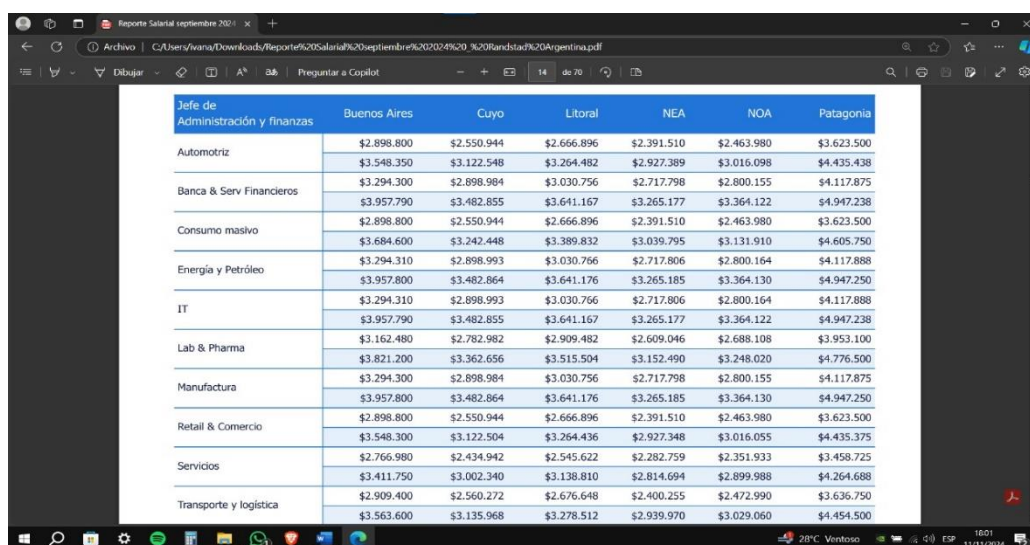
El costo de las investigaciones sobre las necesidades de los clientes en el plan de acción 3 es de \$300.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un especialista en marketing, es de \$1.191.861, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de

\$7.449. Para las investigaciones se precisarán de 40 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:



Analista de Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Banca & Serv Financieros	\$1.576.013	\$1.386.891	\$1.386.891	\$1.300.210	\$1.339.611	\$1.970.016
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Consumo masivo	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Energía y Petróleo	\$1.510.669	\$1.329.389	\$1.329.389	\$1.246.302	\$1.284.068	\$1.888.336
	\$2.189.375	\$1.926.650	\$1.926.650	\$1.806.234	\$1.860.969	\$2.736.719
IT	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Lab & Pharma	\$1.429.725	\$1.258.158	\$1.258.158	\$1.179.523	\$1.215.266	\$1.787.156
	\$2.170.218	\$1.909.792	\$1.909.792	\$1.790.430	\$1.844.685	\$2.712.772
Manufactura	\$1.468.357	\$1.292.155	\$1.292.155	\$1.211.395	\$1.248.104	\$1.835.447
	\$2.175.991	\$1.914.872	\$1.914.872	\$1.795.193	\$1.849.593	\$2.719.989
Retail & Comercio	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.464.428	\$2.168.697	\$2.168.697	\$2.033.153	\$2.094.764	\$3.080.535
Servicios	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Transporte y logística	\$1.444.680	\$1.271.319	\$1.271.319	\$1.191.861	\$1.227.978	\$1.805.850
	\$2.274.855	\$2.001.872	\$2.001.872	\$1.876.755	\$1.933.627	\$2.843.568
Community Manager						

El costo del análisis de datos obtenidos en el plan de acción 3 es de \$326.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un especialista en marketing, de \$1.191.861, y el sueldo de un jefe administrativo, que es de \$ 2.282.759, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$7.449 para el de marketing y \$ 14.267 para el administrativo. Se realiza un promedio en entre los dos sueldos, y para el análisis se precisarán 30 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:



Jefe de Administración y finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.350	\$3.122.548	\$3.264.482	\$2.927.389	\$3.016.098	\$4.435.438
Banca & Serv Financieros	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Consumo masivo	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.684.600	\$3.242.448	\$3.389.832	\$3.039.795	\$3.131.910	\$4.605.750
Energía y Petróleo	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
IT	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Lab & Pharma	\$3.162.480	\$2.782.982	\$2.909.482	\$2.609.046	\$2.688.108	\$3.953.100
	\$3.821.200	\$3.362.656	\$3.515.504	\$3.152.490	\$3.248.020	\$4.776.500
Manufactura	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
Retail & Comercio	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.300	\$3.122.504	\$3.264.436	\$2.927.348	\$3.016.055	\$4.435.375
Servicios	\$2.766.980	\$2.434.942	\$2.545.622	\$2.282.759	\$2.351.933	\$3.458.725
	\$3.411.750	\$3.002.340	\$3.138.810	\$2.814.694	\$2.899.988	\$4.264.688
Transporte y logística	\$2.909.400	\$2.560.272	\$2.676.648	\$2.400.255	\$2.472.990	\$3.636.750
	\$3.563.600	\$3.135.968	\$3.278.512	\$2.939.970	\$3.029.060	\$4.454.500

Anexo 4

El costo del alquiler comercial, promedio en la ciudad de Posadas es de \$600.000 por mes, el alquiler será durante 21 meses. Información recabada de:

https://inmueble.mercadolibre.com.ar/MLA-1445134325-lcf-a157-locales-comerciales-en-alquiler-z-itaembe-guazu-JM#polycard_client=search-nordic&position=4&search_layout=grid&type=item&tracking_id=38c28dec-f986-4114-ab7b-b0c4cb57f134



El sueldo del encargado administrativo es de \$840.000 por mes. Información extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/74-calculadora-sueldos-empleados-hoteleros-gastronomicos.html>

El sueldo del cocinero es de \$840.000 por mes. Información extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/74-calculadora-sueldos-empleados-hoteleros-gastronomicos.html>

El sueldo del ayudante de cocina es de \$720.000 por mes. Información extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/74-calculadora-sueldos-empleados-hoteleros-gastronomicos.html>

El sueldo del ayudante de barman es de \$720.000 por mes. Información extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/74-calculadora-sueldos-empleados-hoteleros-gastronomicos.html>

El costo estimado de refacciones al local comercial es de: \$360.000 por m2, se estima un costo de 20 metros cuadrados en refacciones, ya que el local está en buenas condiciones, dando un total de \$7.200.000. Esto teniendo como referencia la mano de obra de un albañil. Información extraída de: <https://cpiaya.org.ar/nuevo-valor-de-referencia-del-metro-cuadrado-de-construccion-julio-2024/#:~:text=El%20Departamento%20de%20Construcciones%20del,es%20de%20%24%2Fm2%20360.000.>

Los costos estimados del mobiliario necesario para la apertura del bar son: \$2.800.000 en 10 sillas y mesas, \$540.000 el costo de una barra para el bar, \$50.000 en cartel luminoso para el bar, \$66.000 en un banner publicitario, \$489.000 correspondiente a un horno industrial, \$1.502.000 de una heladera frigorífica, \$246.939 en vajillas y utensilios de cocina, \$ 1.322.998 por dos heladeras exhibidoras, \$168.750 el costo de una freidora. Los valores de los artículos fueron tomados al día 21/10/2024, los mismos pueden estar sujetos a variaciones o aumentos en sus respectivos vínculos. Todos los artículos extraídos de:

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-823354826-combo-mesa-con-2-sillas-cerveceras-bar- JM#polycard_client=search-nordic&position=13&search_layout=grid&type=item&tracking_id=d7050e95-0b75-4c0d-97d4-266118370ee1

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-830902278-mostradores-negocios-cerveceria-barberia-barra-x-metro- JM#polycard_client=search-nordic&position=24&search_layout=grid&type=item&tracking_id=3cb6ad8b-5fff-4e96-812b-f952c805d640

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1364920291-cartel-luminoso-led-cerveza-craft-breer-vintage-deco-bar- JM?searchVariation=177575706711#polycard_client=search-nordic&searchVariation=177575706711&position=15&search_layout=grid&type=item&tracking_id=f4b6d22b-eaec-49fd-856f-476c80ca7061

<https://www.impreco.com.ar/productos/porta-banner-rollup/>

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-931516211-cocina-industrial-plancha-y-carlitera-97-4-hornallas-acero- JM#polycard_client=search-

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-931516211-cocina-industrial-plancha-y-carlitera-97-4-hornallas-acero-JM#polycard_client=search-nordic&position=35&search_layout=grid&type=item&tracking_id=696dd61a-7b1d-4750-a8da-437e1fa39ccf

https://www.mercadolibre.com.ar/heladera-exhibidora-vertical-philco-phev115b-115l/p/MLA34164834#polycard_client=search-nordic&searchVariation=MLA34164834&position=5&search_layout=grid&type=product&tracking_id=8df711c7-b007-4e36-a80d-e05119cf92df&wid=MLA1446457453&sid=search

https://www.mercadolibre.com.ar/freidora-electrica-comercial-6-litros-turboblender-tb-fr6v1-color-acero-inoxidable/p/MLA18449110#polycard_client=search-nordic&searchVariation=MLA18449110&position=3&search_layout=stack&type=product&tracking_id=fc445d1f-8feb-4a42-af1f-b01436ca6117&wid=MLA1130650316&sid=search

https://www.mercadolibre.com.ar/juego-set-vajilla-completo-bateria-de-cocina-platos-levys-bazar/p/MLA36863198#polycard_client=search-nordic&searchVariation=MLA36863198&position=5&search_layout=grid&type=product&tracking_id=6c053915-7874-457a-aad5-55d803042520&wid=MLA1775523650&sid=search

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1170704634-set-24-vajilla-antillas-rigolleau-vasos-cubiertos-tramontina-JM?searchVariation=175279812040#polycard_client=search-nordic&searchVariation=175279812040&position=25&search_layout=grid&type=item&tracking_id=6c053915-7874-457a-aad5-55d803042520

Además, se estiman: \$200.000 en permisos y habilitaciones.

Y \$100.000 en gastos imprevistos y otros costos. Dando la suma del total de inversión inicial en: \$ 14.485.687

Anexo 5

El costo del plan del community manager es de \$95.000 por mes, estimado en un plazo de 12 meses. Fue evaluado siguiendo el criterio extraído de:

<https://www.iprofesional.com/actualidad/400256-cuanto-gana-un-community-manager-en-argentina>

Anexo 6

El control de incremento de ventas del plan de acción 1 es de \$1.141.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un jefe administrativo, que es de \$ 2.282.759, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 14.267. Para el control se precisarán 80 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

Jefe de	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Administración y finanzas	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
Automotriz	\$3.548.350	\$3.122.548	\$3.264.482	\$2.927.389	\$3.016.098	\$4.435.438
Banca & Serv Financieros	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Consumo masivo	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.684.600	\$3.242.448	\$3.389.832	\$3.039.795	\$3.131.910	\$4.605.750
Energía y Petróleo	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
IT	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Lab & Pharma	\$3.162.480	\$2.782.982	\$2.909.482	\$2.609.046	\$2.688.108	\$3.953.100
	\$3.821.200	\$3.362.656	\$3.515.504	\$3.152.490	\$3.248.020	\$4.776.500
Manufactura	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
Retail & Comercio	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.300	\$3.122.504	\$3.264.436	\$2.927.348	\$3.016.055	\$4.435.375
Servicios	\$2.766.980	\$2.434.942	\$2.545.622	\$2.282.759	\$2.351.933	\$3.458.725
	\$3.411.750	\$3.002.340	\$3.138.810	\$2.814.694	\$2.899.988	\$4.264.688
Transporte y logística	\$2.909.400	\$2.560.272	\$2.676.648	\$2.400.255	\$2.472.990	\$3.636.750
	\$3.563.600	\$3.135.968	\$3.278.512	\$2.939.970	\$3.029.060	\$4.454.500

El costo del control de calidad del plan de acción 2 es de \$1.141.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un jefe administrativo, que es de \$ 2.282.759, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 14.267. Para el control se precisarán 80 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

Jefe de Administración y finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.350	\$3.122.548	\$3.264.482	\$2.927.389	\$3.016.098	\$4.435.438
Banca & Serv Financieros	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Consumo masivo	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.684.600	\$3.242.448	\$3.389.832	\$3.039.795	\$3.131.910	\$4.605.750
Energía y Petróleo	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
IT	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Lab & Pharma	\$3.162.480	\$2.782.982	\$2.909.482	\$2.609.046	\$2.688.108	\$3.953.100
	\$3.821.200	\$3.362.656	\$3.515.504	\$3.152.490	\$3.248.020	\$4.776.500
Manufactura	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
Retail & Comercio	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.300	\$3.122.504	\$3.264.436	\$2.927.348	\$3.016.055	\$4.435.375
Servicios	\$2.766.980	\$2.434.942	\$2.545.622	\$2.282.759	\$2.351.933	\$3.458.725
	\$3.411.750	\$3.002.340	\$3.138.810	\$2.814.694	\$2.899.988	\$4.264.688
Transporte y logística	\$2.909.400	\$2.560.272	\$2.676.648	\$2.400.255	\$2.472.990	\$3.636.750
	\$3.563.600	\$3.135.968	\$3.278.512	\$2.939.970	\$3.029.060	\$4.454.500

El costo del control, de la implementación de (SPC), en el plan de acción 3, es de \$1.141.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un jefe administrativo, que es de \$ 2.282.759, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 14.267. Para el control se precisarían 80 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

Jefe de Administración y finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.350	\$3.122.548	\$3.264.482	\$2.927.389	\$3.016.098	\$4.435.438
Banca & Serv Financieros	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Consumo masivo	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.684.600	\$3.242.448	\$3.389.832	\$3.039.795	\$3.131.910	\$4.605.750
Energía y Petróleo	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
IT	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Lab & Pharma	\$3.162.480	\$2.782.982	\$2.909.482	\$2.609.046	\$2.688.108	\$3.953.100
	\$3.821.200	\$3.362.656	\$3.515.504	\$3.152.490	\$3.248.020	\$4.776.500
Manufactura	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
Retail & Comercio	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.300	\$3.122.504	\$3.264.436	\$2.927.348	\$3.016.055	\$4.435.375
Servicios	\$2.766.980	\$2.434.942	\$2.545.622	\$2.282.759	\$2.351.933	\$3.458.725
	\$3.411.750	\$3.002.340	\$3.138.810	\$2.814.694	\$2.899.988	\$4.264.688
Transporte y logística	\$2.909.400	\$2.560.272	\$2.676.648	\$2.400.255	\$2.472.990	\$3.636.750
	\$3.563.600	\$3.135.968	\$3.278.512	\$2.939.970	\$3.029.060	\$4.454.500

Anexo 7

El costo de incorporar un nuevo empleado en el sector productivo es de \$820.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un coordinador de producción, que es de \$ 820.000 por mes, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 5.125. Para incorporarlo se tomarán valores de la jornada completa de trabajo. La información del sueldo es extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/71-calculadora-sueldos-empleados-comercio.html>

El costo de adaptación de un nuevo empleado en el sector productivo es de \$820.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un coordinador de producción, que es de \$ 820.000 por mes, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 5.125. Para la adaptación se tomarán valores de la jornada completa de trabajo. La información del sueldo es extraída de:

<https://jorgevega.com.ar/laboral/71-calculadora-sueldos-empleados-comercio.html>

Para el cálculo del costo del aumento de horas semanales de producción, se tiene en cuenta un aumento de 10 horas semanales. Tomando como valor el sueldo de los empleados de producción por hora de \$5125, y teniendo en cuenta que son 4, se concluye: $5125 \times 4 = 20.500 \times 10 \text{ horas} = 205.000$. Sumado a esto, se estiman otros gastos y aumento de costos fijos por el uso de maquinaria de \$200.000. Dando un total de \$405.000.

Anexo 8

El costo de la confección del programa maestro de producción, del plan de acción 2 es de \$428.000. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un jefe administrativo, que es de \$ 2.282.759, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 14.267. Para la confección del programa se precisarán 30 horas laborales por mes, durante un mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:

The screenshot shows a PDF document titled "Reporte Salarial septiembre 2024". The table displays salaries for various sectors across six Argentine regions: Buenos Aires, Cuyo, Litoral, NEA, NOA, and Patagonia. The sectors listed are: Jefe de Administración y finanzas, Automotriz, Banca & Serv Financieros, Consumo masivo, Energía y Petróleo, IT, Lab & Pharma, Manufactura, Retail & Comercio, Servicios, and Transporte y logística. Each sector has two rows of salary data, likely representing different levels or types of compensation.

	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Jefe de Administración y finanzas	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
Automotriz	\$3.548.350	\$3.122.548	\$3.264.482	\$2.927.389	\$3.016.098	\$4.435.438
Banca & Serv Financieros	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Consumo masivo	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.684.600	\$3.242.448	\$3.389.832	\$3.039.795	\$3.131.910	\$4.605.750
Energía y Petróleo	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
IT	\$3.294.310	\$2.898.993	\$3.030.766	\$2.717.806	\$2.800.164	\$4.117.888
	\$3.957.790	\$3.482.855	\$3.641.167	\$3.265.177	\$3.364.122	\$4.947.238
Lab & Pharma	\$3.162.480	\$2.782.982	\$2.909.482	\$2.609.046	\$2.688.108	\$3.953.100
	\$3.821.200	\$3.362.656	\$3.515.504	\$3.152.490	\$3.248.020	\$4.776.500
Manufactura	\$3.294.300	\$2.898.984	\$3.030.756	\$2.717.798	\$2.800.155	\$4.117.875
	\$3.957.800	\$3.482.864	\$3.641.176	\$3.265.185	\$3.364.130	\$4.947.250
Retail & Comercio	\$2.898.800	\$2.550.944	\$2.666.896	\$2.391.510	\$2.463.980	\$3.623.500
	\$3.548.300	\$3.122.504	\$3.264.436	\$2.927.348	\$3.016.055	\$4.435.375
Servicios	\$2.766.980	\$2.434.942	\$2.545.622	\$2.282.759	\$2.351.933	\$3.458.725
	\$3.411.750	\$3.002.340	\$3.138.810	\$2.814.694	\$2.899.988	\$4.264.688
Transporte y logística	\$2.909.400	\$2.560.272	\$2.676.648	\$2.400.255	\$2.472.990	\$3.636.750
	\$3.563.600	\$3.135.968	\$3.278.512	\$2.939.970	\$3.029.060	\$4.454.500

:

El costo de implementar el sistema de información de planificación de requerimiento de materiales (MRP), es de 99usd al año. Siguiendo el plan del siguiente fabricante de software: <https://www.mrpeasy.com/es/precios/>

El valor del mismo en pesos argentinos es de \$99.445,5. Se tiene en cuenta, la cotización al 21/10/24, del valor de la venta del dólar oficial, que es de \$1004,5; del banco nación. Extraído de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

El costo de las capacitaciones estará a cargo de un asesor productivo, el mismo posee un costo mínimo de base igual a \$371.075 por mes. Se estima costos mayores en las capacitaciones por un valor de \$500.000 por mes. Extraído de: https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2024/03/HMS-Sin-Acordada-Abril_24.pdf

Anexo 9

El costo de implementar un control estadístico de procesos es de 329usd, correspondiente a un solo pago. Siguiendo el siguiente catalogo:

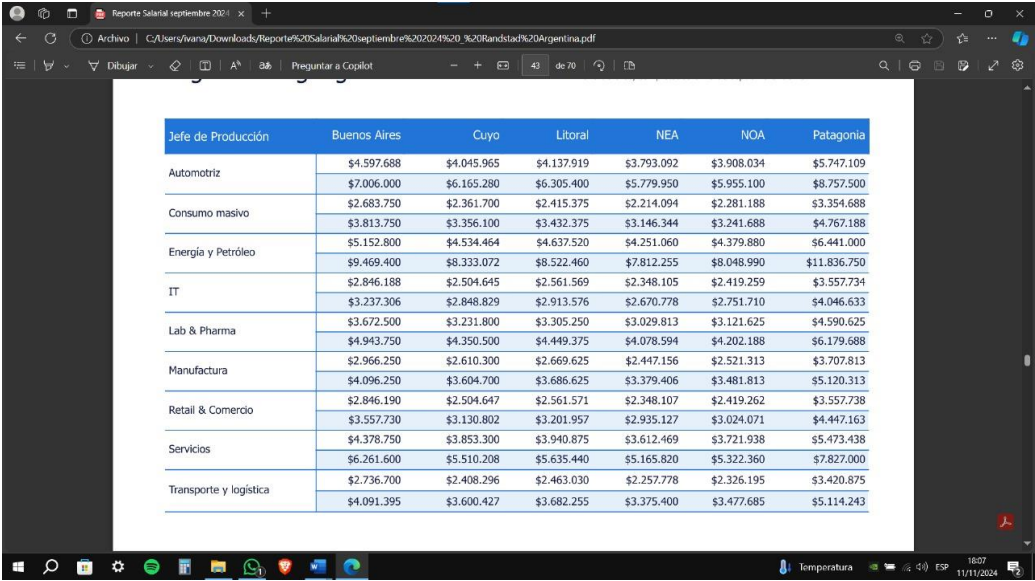
<https://www.spcforexcel.com/catalog/>

El valor del mismo en pesos argentinos es de \$ 330.480,5. Se tiene en cuenta, la cotización al 21/10/24, del valor de la venta del dólar U.S.A oficial, que es de \$1004,5; del banco nación. Extraído de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

El costo de las capacitaciones estará a cargo de un especialista estadístico, el mismo posee un costo mínimo de base igual a \$ 217.535 por mes. Se estima costos mayores en las capacitaciones por un valor de \$400.000 por mes. Extraído de:

https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2024/03/HMS-Sin-Acordada-Abril_24.pdf

El costo de integración del (SPC) es de \$451.000 por mes. Para calcularlo se tiene en cuenta que el sueldo de un jefe de producción, que es de \$ 3.612.469, considerando 8 horas de jornada laboral, por 20 días hábiles en el mes. Siguiendo ese criterio, el sueldo por hora es de \$ 22.577. Para la integración de la herramienta se precisarán de 20 horas laborales por mes. La información del sueldo es extraída del reporte salarial de septiembre de 2024, de Randstad, se utiliza de referencia al sector de servicios del NEA:



Jefe de Producción	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$4.597.688	\$4.045.965	\$4.137.919	\$3.793.092	\$3.908.034	\$5.747.109
	\$7.006.000	\$6.165.280	\$6.305.400	\$5.779.950	\$5.955.100	\$8.757.500
Consumo masivo	\$2.683.750	\$2.361.700	\$2.415.375	\$2.214.094	\$2.281.188	\$3.354.688
	\$3.813.750	\$3.356.100	\$3.432.375	\$3.146.344	\$3.241.688	\$4.767.188
Energía y Petróleo	\$5.152.800	\$4.534.464	\$4.637.520	\$4.251.060	\$4.379.880	\$6.441.000
	\$9.469.400	\$8.333.072	\$8.522.460	\$7.812.255	\$8.048.990	\$11.836.750
IT	\$2.846.188	\$2.504.645	\$2.561.569	\$2.348.105	\$2.419.259	\$3.557.734
	\$3.237.306	\$2.848.829	\$2.913.576	\$2.670.778	\$2.751.710	\$4.046.633
Lab & Pharma	\$3.672.500	\$3.231.800	\$3.305.250	\$3.029.813	\$3.121.625	\$4.590.625
	\$4.943.750	\$4.350.500	\$4.449.375	\$4.078.594	\$4.202.188	\$6.179.688
Manufactura	\$2.966.250	\$2.610.300	\$2.669.625	\$2.447.156	\$2.521.313	\$3.707.813
	\$4.096.250	\$3.604.700	\$3.686.625	\$3.379.406	\$3.481.813	\$5.120.313
Retail & Comercio	\$2.846.190	\$2.504.647	\$2.561.571	\$2.348.107	\$2.419.262	\$3.557.738
	\$3.557.730	\$3.130.802	\$3.201.957	\$2.935.127	\$3.024.071	\$4.447.163
Servicios	\$4.378.750	\$3.853.300	\$3.940.875	\$3.612.469	\$3.721.938	\$5.473.438
	\$6.261.600	\$5.510.208	\$5.635.440	\$5.165.820	\$5.322.360	\$7.827.000
Transporte y logística	\$2.736.700	\$2.408.296	\$2.463.030	\$2.257.778	\$2.326.195	\$3.420.875
	\$4.091.395	\$3.600.427	\$3.682.255	\$3.375.400	\$3.477.685	\$5.114.243

Anexo 10

Período	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)

