



Trabajo Final de Graduación

**“Planificación estratégica con enfoque en la diferenciación para Cervecería
Checa de Sauco S.A. (Grupo Meta)”**

Autor: Tanos, Hugo Hernán

DNI: 29.878.491

Legajo: VADM17041

Licenciatura en Administración

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a “Mi Pao” por creer en mí, la mayoría de las veces mucho más que yo mismo. Por exigirme siempre un poco más, por decirme que todo lo puedo y por estar al lado mío incondicionalmente.

A mi hijo, Farid, por ser mi motor y combustible para todo lo que hago.

A Laura porque a pesar de la distancia, estuvo siempre al pie del cañón para lo que necesite, gracias por decirme siempre que Paola tiene razón y que me tengo que exigir más porque puedo. Siempre vas a ser la T de mi título Lau.

A Fernando por su paciencia en explicarme una y mil veces las cosas para que lo entienda, y por preguntar siempre que necesito o que me hace falta para terminar. Por las revisiones y las video llamadas a lo largo de toda la carrera.

A todos ellos gracias porque sin ellos hubiera sido imposible llegar hasta acá.

Resumen

A lo largo de este trabajo se tendrá como eje central a la organización Cervecería Checa de la ciudad de Sacanta, provincia de Córdoba. La misma pertenece a la industria de producción y comercialización de cerveza artesanal. Debido a las restricciones provocadas por el Covid-19, las ventas de la compañía cayeron muy por debajo de las medias habituales. Por ello, con este Reporte de Caso, se propone luego de realizado un análisis interno y externo de la empresa, utilizar una Planificación Estratégica con enfoque en la diferenciación de sus productos y servicios, que le permita a la firma destacarse de sus competidores y aplacar los efectos negativos de los últimos años. El objetivo general del proyecto es incrementar las ventas porcentualmente con un plan de tres años, a través del cumplimiento de objetivos específicos como desarrollar una plataforma eCommerce y lograr mayor fidelización de clientes a través de un plan de marketing específico.

Palabras clave: planificación estratégica, diferenciación, innovación, comercio electrónico, fidelización.

Abstract

Throughout this paper we will focus on the organization Cervecería Checa, located in the city of Sacanta, province of Córdoba. It is dedicated to the production and commercialization of craft beer. Due to the restrictions caused by Covid-19, the company's sales fell below the usual averages. Therefore, this Case Report proposes, after conducting an internal and external analysis of the company, to use a Strategic Planning focused on the differentiation of its products and services, which will allow the firm to stand out from its competitors and to placate the negative effects of the last few years. The general objective of the project is to increase sales with a three year plan, through the fulfillment of specific objectives such as developing an eCommerce platform and achieving greater customer loyalty through a specific marketing plan.

Keywords: Strategic planning - Differentiation - Innovation - E-commerce - Loyalty.

ÍNDICE

Introducción	6
Análisis Externo de la organización	8
Macroentorno: PESTEL.....	8
<i>Factores Políticos</i>	8
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ecológicos</i>	12
<i>Factores Legales</i>	13
Microentorno: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	14
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	14
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	15
<i>Amenaza de competidores entrantes</i>	15
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	15
<i>Rivalidad entre competidores</i>	16
<i>Conclusión del Análisis de las 5 Fuerzas</i>	16
Análisis del Mercado.....	17
Análisis Interno: Cadena de valor	18
Cadena de valor Cervecería Checa	18
Actividades Primarias	18
<i>Investigación y Desarrollo</i>	18
<i>Marketing y Ventas</i>	19
<i>Producción</i>	19
<i>Envasado, Almacenamiento y Distribución</i>	20
<i>Servicios</i>	20

Actividades de Soporte	20
<i>Administración de Materiales</i>	21
<i>Compras</i>	21
<i>Gestión de recursos humanos</i>	22
<i>Infraestructura de la empresa</i>	23
<i>Sistemas de Información</i>	23
Marco teórico	23
Diagnóstico y Discusión	27
Plan de implementación.....	29
<i>Alcance</i>	30
Objetivos	30
<i>Objetivo General</i>	30
<i>Objetivos Específicos</i>	31
<i>Plan de Acción I: Crear Plataforma eCommerce</i>	32
<i>Cuadro de Plan de Acción I</i>	34
<i>Plan de Acción II: Fidelización de clientes</i>	35
<i>Cuadro de Plan de Acción II</i>	36
<i>Diagrama de Gantt</i>	37
<i>Cash Flow</i>	38
<i>Presupuesto</i>	40
<i>Análisis indicadores económicos</i>	41
Conclusiones y Recomendaciones	41
Referencias.....	44
Anexos.....	48

Introducción

El presente reporte de caso (RC) se desarrolla en el marco de una petición de planificación estratégica para Cervecería Checa (CCH) perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A. de Grupo Meta (GM).

Luego de un 2020 marcado por las restricciones por el Covid-19, que afectó principalmente a todas las actividades no esenciales, se buscara, mediante distintas estrategias, acrecentar no solo el ingreso y la rentabilidad de CCH sino también su imagen en el mercado del que forma parte y afianzar su posición en la web y redes sociales con un enfoque alineado al *Branding* con el objetivo de despertar sensaciones y crear mayores conexiones cruciales para que el cliente elija la marca en el momento de su decisión de compra. Mejorando así la presencia de la compañía en el mercado que está inserto y logrando atraer más clientes a través de los canales online; incrementando de esta manera las ventas con el objetivo final de aumentar la rentabilidad de la empresa.

El GM es un grupo empresario fundado en el año 2019 por tres hermanos: Paula, José y Juan Cruz Fernández. Tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. También tiene definida su misión, visión y políticas de calidad.

Su administración se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc., de todas las unidades económicas.

Está compuesto por cuatro unidades de negocios bien diferenciadas:

1) La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado, Córdoba.

2) Sauco S.A. Compuesta por Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, Córdoba, y el restaurante La Jirafa ubicado en el centro de San Carlos de Bariloche, Rio Negro.

3) Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra ubicado en Güemes, Córdoba Capital.

4) Brewing S.A.S. (en proceso de apertura) que va a incluir un bar propio: Checa.

La pandemia generada por el Covid-19, afectó a casi todas las unidades y sus ventas cayeron muy por debajo de las medias habituales.

Dentro de la unidad Sauco S.A., conviven CCH y el restaurante La Jirafa, y su trabajo consiste en la integración de gestión de ambos.

Se analizará a CCH ya que es el objeto de estudio de este RC.

La cervecería fue fundada desde cero por los tres hermanos y está equipada con la mayor tecnología para la fabricación de cerveza artesanal. Se destaca en ella la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción; producción que alcanza hoy una capacidad anual de 360.000 litros. Además, se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura (BPM), con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021. Se comercializa a través de más de 130 puntos de venta distribuidos por todo el país, en bares y restaurantes para jóvenes y a través de la plataforma PedidosYa y sus redes sociales Instagram (IG), Facebook (FB) y WhatsApp (WSP).

Ofrece ocho variedades de cervezas artesanales, con distintos ingredientes, sabores y colores. Tiene buena aceptación del público, ya que el 80% la recomendaría. Se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal y se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno. Los responsables de la cervecería son José Fernández, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, Licenciado en química y encargado de la parte productiva.

Analizado el grupo y su historia y a CCH, se detectaron ciertos aspectos a mejorar que se describen brevemente a continuación.

La principal debilidad que se observa en CCH es que su principal canal de comercialización forma parte hoy de una actividad no esencial y, como se mencionó anteriormente, se vio muy afectado por las políticas de restricciones impuestas por el Gobierno por el CoVid-19. Tiene buena valoración y aceptación del público y ofrece un producto de buena calidad pero debe reinventarse, primero para sobrevivir y ofrecer sus productos en esta “nueva normalidad” y luego para continuar su crecimiento exponencial.

Una vez definido lo anterior y expuesto el problema más notorio de CCH en la actualidad; dicho RC buscará brindar distintas estrategias a la organización en pos de resolver lo detectado en el análisis, como por ejemplo utilizar una estrategia de diferenciación en el desarrollo de productos como así también en la imagen de la marca, o mejorar la capacidad de respuesta a los clientes, identificando y satisfaciendo las necesidades de estos antes y de mejor manera que la competencia. Así, los clientes atribuirán mayor valor a sus productos, lo cual creará una ventaja competitiva también basada en la diferenciación.

Se exponen a continuación, antecedentes exitosos de empresas similares que aplicaron diferentes prácticas que les permiten mantenerse como líderes en su mercado.

Heineken ofrece a sus consumidores algo más que cerveza. Vende momentos compartidos, emociones, logrando así estar en boca de sus clientes y que estos sean fieles a la

marca. La empresa utiliza fuertes campañas en YouTube y redes sociales; también hace uso de la televisión como complemento para llegar a más audiencia. Aprovecha eventos deportivos y festivales de música para patrocinar sus productos. A su vez, muchas veces es el generador de estos eventos. Fomentando también un consumo responsable y animando a la gente a reciclar, logra posicionarse como el segundo fabricante de cerveza más grande del mundo. Esta empresa vende más de 250 marcas diferentes de bebidas alrededor de todo el planeta, pero su producto lleva décadas siendo el mismo. (Heineken, 2021)

Antares, la cervecería marplatense elegida durante el 2013 como la cervecería artesanal del año, lanzó en el año 2005 su concepto de franquicias, inaugurando a mediados de ese año dos sucursales en La Plata y Tandil. Cuenta con 3 modelos de negocio para estas franquicias: Antares Bar (Adaptado a cualquier ciudad. Ideal para locales ubicados en calles y zonas de alta visibilidad con veredas y/o patios, centros comerciales, bazar o mercados gastronómicos con espacios abiertos.) Antares Parador (Para ciudades principales. Orientado a locales con espacios abiertos, ubicados en calles y zonas de alto flujo urbano, cercano a universidades u oficinas con veredas y/o patios) y Antares Container (Para lugares de temporada. Orientado a parques cerveceros y ferias gastronómicas). Esta estrategia le permitió un crecimiento sostenido y cuenta al día de hoy con 60 franquicias con presencia en 12 provincias y 2 fábricas de cerveza artesanal. (Antares, 2021).

Análisis Externo de la organización

Macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios, utilizada para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004)

Factores Políticos

En Diciembre de 2019 asume un nuevo presidente en Argentina, de un partido político con ideas totalmente opuestas al que había presidido la nación los años anteriores. El nuevo gobierno utiliza un tipo de sistema populista con políticas públicas más centradas en la “contención” de la población que en estimular la iniciativa privada como medio para la creación de nuevas empresas generadoras de fuentes de trabajo.

A su vez, la presión tributaria en Argentina es muy alta, afectando de esta manera la rentabilidad final que obtienen las empresas. Distintos impuestos, como por ejemplo el IIGG, y políticas poco atractivas o tardías para los nuevos emprendedores impiden muchas veces el desarrollo económico sostenible. Si bien hay una pandemia mundial desde principios del 2020, Argentina, históricamente, no se caracteriza por tener un gobierno ni economía estable.

En cuanto a la industria cervecera, esta afronta una alta carga tributaria que, según el informe elaborado por la Consultora ABECEB, en el 2018 ascendía a 52,4%, por encima del promedio de alimentos y bebidas, lo que dificulta el crecimiento de la categoría. (Mundo Cerveza, 2019)

En relación puntual con alícuota fijada para la cerveza artesanal, las mismas continúan pagando una alícuota del 8% fijada en Marzo del 2018. (Ministerio de Economía Argentina, 2020)

Por otro lado, se puede destacar que el Ministerio de Desarrollo Productivo otorgará Aportes No Reembolsables por 180 millones de pesos para financiar emprendimientos que incorporen innovación y soluciones de la industria 4.0 o contribuyan a generar impacto social en sus comunidades. El financiamiento se realizará a través del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC). (Argentina.gob.ar, 2021)

Factores Económicos

Argentina tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones. Las políticas económicas de un gobierno entrante rara vez coinciden con las del gobierno saliente; afectando así las proyecciones a largo plazo. Al mismo tiempo, arrastra años consecutivos de recesión, que inició con la crisis cambiaria de 2018, pero que por diversos factores no se detuvo hasta hoy y en 2020 se profundizó en forma dramática por la propagación del Covid-19. (Juan Gasalla para Infobae, 2020)

Por otro lado, medidas como el bloqueo a Mercado Libre, trabas a las importaciones o el propio impuesto a la riqueza se perciben como un mensaje “anti iniciativa privada” (Head Topics, 2021)

Con relación a la pandemia, ésta provocó el cierre de muchas empresas. De acuerdo con un estudio de la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), más de un cuarto de los emprendimientos afectados de manera negativa tuvo que cerrar de manera definitiva. 34% de ellos debido a las nuevas disposiciones gubernamentales. (Asociación de Emprendedores de Argentina, 2021)

Además, desde Marzo del 2020, cuando comenzaron en Argentina las restricciones a la circulación, se fueron modificando los hábitos de consumo de los habitantes. Con una inflación anual del 51,8%, una tasa de desempleo del 11% y una fuerte devaluación del peso, los ingresos de los consumidores se han visto afectados notablemente. Esta circunstancia influye principalmente en la compra de artículos que no son de primera necesidad, favoreciendo el consumo dentro del hogar y de marcas más económicas. (INDEC, 2021)

Factores Sociales

El consumo de cerveza artesanal se ha popularizado en gran medida entre la gente, que quiere consumir algo diferente a lo tradicional. Es uno de los fenómenos gastronómicos que más auge ha cobrado en los últimos años. Se trata de una de las bebidas de moda, antes de la pandemia su consumo se había disparado y, a pesar de la misma, aún tiene una gran presencia en la sociedad.

Se estima que hoy hay cerca de 800 productores de cerveza artesanal en la Argentina que generan unos 6000 puestos de trabajo. Hubo también una gran proliferación de bares cerveceros que abrieron sus puertas a partir del 2016. (Info Campo, 2019)

A pesar de lo antes mencionado, el sector cerrara su segundo año de estancamiento debido a la caída del consumo y a la devaluación, que impactó en el precio de sus insumos, en su mayoría, dolarizados.

La pandemia alteró los hábitos de consumo y las bebidas con alcohol debieron adaptarse. El segmento de bebidas con alcohol afrontó durante 2020, por las medidas sanitarias como consecuencia de la pandemia de Covid-19, un reto substancial a nivel local y mundial. Y, aunque continúan siendo productos de consumo masivo, el comportamiento de los consumidores se vio necesariamente modificado y las marcas debieron adaptar sus estrategias, y en muchos casos crear nuevas, para lograr al menos sostener los niveles de ventas.

Las restricciones de circulación y reunión de personas que se implementaron sobre todo en el segundo trimestre del año pasado golpearon seriamente a uno de los canales más tradicionales de ventas para las marcas de bebidas con alcohol: los bares, restaurantes y discotecas.

Con este escenario, la actitud de consumo del público se modificó de manera radical. El confinamiento generó un aumento de compras proactivas por parte de los consumidores al inicio de la cuarentena para abastecer los hogares por temor al cierre de los

comercios. Luego, en la siguiente etapa, se vio un alto grado en la reposición del stock inicial en las compras. Además, ocurrió otro fenómeno inesperado: todo lo que se compró se consumió por disponer de mayor tiempo ocioso.

Para Diego Bleger, socio a cargo de la Industria de Consumo Masivo en KPMG Argentina, el coronavirus y la cuarentena cambiaron la forma de comprar del consumidor argentino. La gente se vio obligada a comprar por Internet, consumir en su casa y se acostumbró a hacerlo. Diego sostiene que este sistema se mantendrá y crecerá en el futuro más allá de los cuellos de botella que tuvo por la demanda inesperada. Implicando un cambio de hábito cultural y educativo, y que se profundizara con el tiempo. Pese a todo esto, se espera que el negocio vuelva a expandirse en 2021, aunque no con el mismo vigor de años anteriores. (El Cronista, 2021)

Factores Tecnológicos

El uso de la tecnología se ha convertido en este último tiempo en un requisito para que las empresas puedan agregar valor a su propuesta y destacar en un entorno cada vez más competitivo. En los tiempos que corren, el factor tecnológico es indispensable para las organizaciones y estas deben definir sus modelos de negocio en base a la tecnología que implementan.

La innovación e inclusión de la tecnología en las empresas se traduce en mejores resultados del negocio. Mejorando de esta manera la productividad y permitiendo obtener una significativa ventaja competitiva.

Según Vicente Credidio, Director General para el HUB Norte de América Latina de TOTVS, inclusive las tecnologías móviles dotadas de aplicaciones corporativas para *tablets* y *smartphones* pueden ser aplicadas en los procesos de negocios y representar beneficios financieros y operacionales para las empresas. Las empresas de manufactura podrían realizar inventarios a través de teléfonos inteligentes o tabletas y enviar la información directamente al módulo de Stock y Costos de su ERP. Utilizar plataformas ecommerce, redes sociales, páginas web y aplicaciones móviles para comercializar, es poner a trabajar las nuevas tecnologías en favor de la empresa sin pagar costos demasiado altos por su utilización. (Diarioti, 2013)

A modo de ejemplo de la diferenciación que logra una inversión en tecnología para producir, se citara el caso de la cerveza artesanal Bierhaus:

La compañía de cerveza artesanal Bierhaus, uno de los líderes del sector, con una inversión de \$15 millones, aumentará 10 veces sus niveles de producción, de 50.000 a 500.000 latas por mes. La inversión destinada a la compra de una nueva enlatadora, una de las pocas de sus características en el país, permitirá a Bierhaus un mayor enlatado pero también le dará la capacidad a la compañía de enlatar cervezas de otros productores, un negocio adicional. Esta nueva enlatadora tiene una tecnología y un formato que da la posibilidad de enlatar en diferentes tamaños y tipos de lata, lo que le proporciona más versatilidad al negocio. (El Cronista, 2021)

Por otro lado, el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) apoya a distintas empresas con la financiación de proyectos dirigidos al mejoramiento de la productividad a través de la innovación tecnológica. Este apoyo se instrumenta por medio de subsidios o préstamos, según cada convocatoria. (Argentina.gob.ar, 2021)

En consecuencia, la inversión en tecnología ya sea para comercializar o producir, le permite a las empresas mantenerse a la vanguardia en el mercado.

Factores Ecológicos

El cambio climático es una de las mayores preocupaciones a nivel mundial y la producción de cerveza artesanal no es ajena a ello. Esta actividad provoca un impacto ambiental a lo largo de toda la cadena de valor.

La elaboración de cerveza artesanal genera 15 millones de kilogramos de desechos orgánicos al año, lo que representa un problema ambiental. La cebada es el principal insumo de su producción. Los granos del cereal se cocinan y al final del proceso productivo se descartan como un residuo llamado bagazo. En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. En un estudio enmarcado en el Máster Internacional en Tecnología de Alimentos (MITA; Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA)-Universidad de Parma, Italia) se elaboraron panificados a partir de este residuo cervecero y se planteó que con su comercialización se podrían mejorar los indicadores económicos y de sustentabilidad de las pymes del sector. A su vez, la estrategia permitiría reducir el impacto ambiental de esta industria.

En febrero del año 2021, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP) avanzó con los trámites oficiales para incorporar al bagazo cervecero seco

dentro del Código Alimentario Argentino. Una vez aprobado, se habilitaría oficialmente el uso del bagazo como componente de distintos productos alimenticios. (Ambiente, 2021)

Por otro lado, y de acuerdo a las Guías generales sobre medio ambiente, salud y seguridad para las fábricas de cerveza de la Corporación Financiera Internacional, implementar buenas prácticas en el consumo de agua y energía, aplicar técnicas de reducción de carga de las aguas residuales, en el tratamiento de procesos industriales, residuos y derivados sólidos, controlar las emisiones de aire como utilizar también envases reciclados y reducir la huella de carbono en los centros de producción favorecen la reducción del impacto en el medio ambiente. (Internacional Corporacion Financiera, 2007)

La administración verde es aquella que toma en cuenta el impacto que tiene la organización en el entorno natural. Las organizaciones pueden asumir un compromiso a favor del medio ambiente (esto es, implementar una administración verde) de varias maneras. Estas pueden evaluarse mediante el análisis de los informes en que las empresas hacen del conocimiento público su desempeño ambiental, examinando su nivel de adhesión a las normas de administración ambiental (ISO 14000) y consultando la lista Global 100 de las corporaciones más sustentables del mundo. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 149)

Factores Legales

En cuanto al consumo de alcohol, una ley fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantizar la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. Ley 24.788 Decreto 149/2009 Resolución 84/2019 Secretaria de Salud. Promulgada de Hecho: Marzo 31 de 1997. “Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. Créase el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol”. (Argentina.gob.ar, 2021)

Por otra parte, el sector cuenta con el control de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), que protege a la población garantizando que los productos sean aptos para el consumo y cumplan las normativas vigentes. Este mismo organismo, dependiente del Ministerio de Salud de la Nación en el Código Alimentario Argentino (Capítulo XIII bebidas fermentadas - Artículo 1082 bis – (Resolución Conjunta SPReI y SAV N° 5-E/2017)), establece que:

Podrá incluirse la leyenda “Elaboración Artesanal” en el rótulo de aquella cerveza que cumpla con las siguientes exigencias:

- a) Que no utilice en su producción aditivos alimentarios; y
- b) Que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales; y
- c) Que la elaboración sea de manera manual o semiautomática; y
- d) Que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados. (Argentina.gob.ar, 2018)

Asimismo, el reglamento técnico completo sobre las condiciones higiénico-sanitarias y BMP que deben seguir los establecimientos que elaboren alimentos se encuentran disponibles en la resolución 80/96 del Mercosur. (Magyp.gob.ar, s.f.)

Por otro lado, para poder operar legalmente en Argentina se debe estar inscripto en la AFIP y pagar los impuestos correspondientes.

En cuanto a las normativas legales para habilitar una planta de producción de cerveza, estas varían dependiendo de la localidad pero las generales para producir y comercializar bebidas alcohólicas son:

- Habilitación de bomberos
- Habilitación para el expendio de bebidas alcohólicas
- Habilitación bromatológica municipal
- Habilitación bar/industria
- El establecimiento deberá cumplir con las normas del código alimentario

Argentino. (Pellet Lastra & Nougues, 2016)

Microentorno: Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Si bien al ser un negocio “de moda” en la actualidad y a pesar de las múltiples Cervecerías que abrieron en este último tiempo en la Argentina, el consumo de cerveza artesanal no se caracteriza por ser un sector donde los clientes puedan organizarse y solicitar mejores precios. Esta cerveza se destaca por su diferenciación. Por ofrecer “algo más” que la cerveza tradicional industrial. Por eso sus consumidores están dispuestos a pagar un costo más elevado por ella. Por lo dicho anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Las plataformas de comercialización online ofrecen una amplia variedad de proveedores. Gracias a los avances tecnológicos hoy se pueden adquirir insumos de manera sencilla con proveedores de cualquier lugar del país, aun pagando al principio mayores costos que un proveedor local (por los gastos de envío). El poder incrementar la cartera de proveedores influye directamente para que la empresa productora tenga un poder de negociación alto ya que pueden elegir con quien realizar alianzas estratégicas claves y obtener así mejores precios por volumen de compra o compras futuras por ejemplo. En conclusión, y por la cantidad de proveedores tanto locales como nacionales y su amplia oferta online, el poder de negociación de los proveedores de cerveza artesanal se considera medio-bajo.

Amenaza de competidores entrantes

Una de las principales amenazas de la fabricación de cerveza artesanal es que es negocio con barreras de entrada bajas. Este modelo ofrece un producto orientado al esparcimiento, alquiler de choperas, eventos al aire libre y *food trucks* entre otros y esto aún sigue siendo tendencia en Argentina y muchos inversores/emprendedores continúan viendo en la cerveza artesanal un modelo de negocio atractivo y redituable. Más ahora que cervezas artesanales argentinas ganan mercado en el exterior, como por ejemplo Bierhaus que desembarcó en dos de las principales ciudades de España y Rabieta que avanza con su inserción en China y tiene planes para EE.UU. (Ambito, 2021)

También es importante mencionar que cualquier persona con acceso a internet puede obtener toda la información que necesita para elaborar una cerveza artesanal. Ya sea para consumo personal o para comercializar a pequeña escala.

Por todo lo mencionado anteriormente, vemos que la amenaza de competidores entrantes es alta por lo que la empresa debería optar por una estrategia de diferenciación que le permita destacar sus productos por sobre los de la competencia.

Amenaza de productos sustitutos

El principal sustituto de la cerveza artesanal es la tradicional cerveza industrial.

También se consideran sustitutos de la cerveza artesanal las bebidas analcohólicas (poca graduación alcohólica) y las bebidas sin alcohol ya que los consumidores las perciben como algo similar o comparable.

Además existen algunas bebidas alcohólicas con distintos niveles de alcohol y diversidad de precios, que contribuyen a ser sustitutos de la cerveza artesanal. Como por ejemplo la ginebra, el ron, algunos vinos y los tragos preparados en bares y restaurantes. Inclusive se puede decir que las cervezas artesanales de la competencia son sustitutos.

A pesar de lo antes expresado y como se mencionó al principio de este análisis del microentorno, la cerveza artesanal ofrece “algo más” a sus consumidores. Es una cerveza que no posee aditivos, hay una gran variedad de estilos, colores y sabores. Es por esta diferenciación que los clientes consumen esta bebida y no otra, por lo tanto la amenaza de productos sustitutos se considera media-baja. (Pellet Lastra & Nougues, 2016)

Rivalidad entre competidores

Existen muchos competidores actualmente en el mercado cervecero. En Enero de 2018 ya había 100 cervecerías artesanales en Córdoba. De este total, además, cerca de 20 ya cuentan con Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), requisito establecido por el Código Alimentario Argentino (CAA) para elaborar y comercializar sus productos. Esta gran cantidad de fábricas hacen que el precio de venta por litro se mantenga bajo, especialmente en los bares ya que éstos representan el punto de venta más atractivo. (Pulso Cervecero, 2018)

En conclusión podría decirse que debido a la gran cantidad de competidores esta fuerza tiene una importancia alta.

Conclusión del Análisis de las 5 Fuerzas

El resultado del análisis nos indica que:

- Clientes y proveedores se encuentran en una posición de negociación débil.
- La amenaza de competidores entrantes es alta.
- La amenaza de productos sustitutos es media-baja.
- La rivalidad entre competidores es alta.

En definitiva, si bien el entorno no es el ideal tampoco deja de ser atractivo debido a la fuerte inclinación del mercado por seguir optando por una experiencia de sabores distinta, sofisticada, por consumir un producto más elaborado, “algo diferente”.

Por su gran variedad de estilos y sabores, los individuos continúan volcándose al consumo de este producto diferenciado. Como se dijo anteriormente en este RC, la cultura de

consumo cambió. Clientes cada vez más exigentes, ofrecen un reto a los productores y estos deben innovar constantemente para mantenerse a la altura.

Según Martin Boan, Director de BA-Malt y del Centro de Cata de Cervezas, el paladar del consumidor, cansado de la baja calidad y de una oferta de productos homogéneos, evoluciono en busca de calidad, variedad e identidad. El mismo sostiene que este es un cambio que llegó para quedarse. (Pellet Lastra & Nougues, 2016)

Análisis de Mercado

El tamaño del mercado de la cerveza artesanal a nivel mundial en el 2015 estaba valuado en \$85 mil millones de dólares, sin embargo, de acuerdo con un reporte de Grand View Research Inc., se estima que, para antes de 2025, tendrá un valor de \$502.9 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento anual de 19.9%, en gran medida por la creciente demanda de esta bebida, su gran variedad de estilos y sabores y la penetración en nuevos mercados. Australia, Bélgica, Alemania, Estados Unidos y Nueva Zelanda son los principales países productores de esta bebida, entre todos ellos generan el 65% de la producción total tanto en términos de valor como de volumen. De acuerdo con información de Alltech, existen más de 10 mil cervecías artesanales en todo el mundo. De ellas, 86% se encuentran en los Estados Unidos y Europa, y como resultado, la demanda de granos como cebada, trigo, levadura y lúpulo está aumentando sustancialmente. (Grand View Research, 2017)

Respecto al mercado local, Argentina ocupa el puesto 72 en el consumo de cerveza artesanal, el cual oscila entre 40 y 45 litros per cápita desde el 2003 a Febrero 2018. La revista Forbes Argentina del 27 de septiembre del 2017 afirma que representa el 2% del total del mercado y tiene espacio para expandirse más. Las distintas cámaras de cerveceros afirman un crecimiento anual de entre un 30 y 40%, sobre todo en las grandes urbes como Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, Mar del Plata y La Plata. (Universidad, Rafaela, 2018)

Por otra parte, según información indicada en un artículo web, en Argentina la producción anual de cerveza artesanal es de 25 millones de litros representando el 1,8% de la producción total de cerveza, siendo la ciudad de Mar de Plata la que encabeza la producción con 600.000 litros anuales. (Borgna, 2019)

En el año 2012, este nicho ocupaba en Argentina un mercado del 0,25% respecto de la cerveza industrial, aproximadamente 4,5 millones de litros anuales repartidos entre aproximadamente 100 productores. En el año 2013 la producción rondaba los 11 millones de

litros, es decir un 0,5% del mercado. Según el Centro de Cata de Cerveza, en el 2014 había más de 200 microcervecerías en funcionamiento que produjeron aproximadamente 14 millones de litros de cerveza artesanal. Es difícil estimar las cifras exactas debido a la falta de estadísticas oficiales, la dispersión geográfica y el pequeño tamaño de la mayoría de los productores. (Pellet Lastra & Nougues, 2016)

Con referencia al mercado regional, en la provincia de Córdoba, se estima que existen entre 70 y 100 productores de cerveza artesanal. Con empresas creciendo en producción a un ritmo de 30 por ciento anual. (La Voz, 2017)

Continuando en el plano regional, según un estudio de mercado realizado de cervezas artesanales argentinas, la provincia de Córdoba representa el 14 por ciento del mercado total de productores de cerveza artesanal nacionales. (IPATEC, 2018)

Análisis Interno: Cadena de valor

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede llegar a abarcar desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 313)

Cadena de valor Cervecería Checa

Actividades Primarias

Investigación y Desarrollo

Al contar con la mayor tecnología para la fabricación de cerveza, la fábrica está innovando constantemente buscando nuevas recetas y tratando de mejorar los procesos de producción, por eso aplica las BPM y está implementando normas de calidad ISO 9001. También utiliza la tecnología de las redes sociales para tener una fuerte presencia en la web y dar a conocer sus novedades.

A modo de ejemplo de los beneficios de la innovación tecnológica, se cita nuevamente el caso de la compañía de cerveza artesanal Bierhaus donde la inversión destinada a la compra de una nueva enlatadora le permitió a la firma incrementar su capacidad de enlatado (pasando de 50.000 a 500.000 latas por mes). (El Cronista, 2021)

Marketing y Ventas

En este eslabón se agrupan las actividades relacionadas con la promoción y venta del producto. Todo lo que tenga que ver con de qué manera la empresa da a conocer su marca.

No posee departamento de marketing pero, como se dijo anteriormente, realiza constantemente campañas por sus redes sociales (WSP, IG y FB), los cuales son sus medios principales de promoción debido al bajo costo comparado con otros. Estas redes a su vez le permiten crear una comunidad y obtener así una retroalimentación de sus consumidores. La cual es muy importante para crear valor, ya que cuando se descubren las necesidades de los clientes serán luego comunicadas a la función de IyD de la compañía, y ésta a continuación podrá diseñar productos que se ajusten mejor a esas necesidades.

También tiene presencia en la App PedidosYA con muy buena valoración de parte de sus usuarios.

Además participa de presentaciones en eventos, ferias gourmet y exposiciones de alimentos y bebidas, utilizando *food trucks* o stand según el lugar. Todas estas actividades le permiten estar bien posicionado en el mercado y funcionan como complemento para crear valor por diferentes caminos.

Producción

En este eslabón de la cadena de valor, se agrupan todas las actividades que transforman la materia prima en el producto final. Este proceso de elaboración, consta de 5 etapas: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento.

La Cervecería se maneja con procesos productivos formales e implementa normas de calidad ISO 9001 y BPM. Que sus procesos de producción estén alineados a la alta calidad del producto, conduce a una mayor diferenciación (y mayor valor) a costos más bajos.

A su vez, busca reinterpretar los estilos tradicionales, reescribiendo la manera de elaborar cerveza; creando, cocinando e innovando constantemente.

Cuenta con una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Produce justamente cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee. Todas artesanales con distintos ingredientes, sabor y color.

Envasado, Almacenamiento y Distribución

Después de que el producto está terminado, las siguientes actividades de la cadena de valor son el envasado, almacenamiento y distribución. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales.

El envasado se realiza en barriles metálicos, botellones o latas para su posterior distribución al consumidor. CCH distribuye su producto en distintos bares o restaurantes locales para jóvenes (su canal de comercialización más importante) y en los más de 130 puntos de ventas distribuidos por todo el país.

Servicios

Este eslabón refiere a actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto. Actividades que se encargan de mantener y realzar el valor del producto. El bagazo (generado en la etapa de filtración) se podría utilizar para el consumo humano o de animales, para producir energía por combustión directa, producción de biogás por fermentación anaeróbica, producción de carbón, como material adsorbente de tratamientos químicos, para el cultivo de microorganismos o la obtención de bioproductos de fermentación. (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2021)

Con referencia a los consumidores, al tratarse justamente de un producto de consumo, el servicio postventa no es un servicio tradicional como si se tratara de bienes de uso o de servicios sino que hay canales de comunicación abiertos para que los clientes expresen sugerencias y su grado de satisfacción con el producto.

CCH también ofrece visitas educativas (ahora suspendidas por las restricciones) como por ejemplo cuando los alumnos del IPET 139 (Ballesteros-Cba) visitaron la fábrica en Noviembre de 2017.

Actividades de Soporte

Estas incluyen el análisis de la administración de los materiales y las compras necesarias para el funcionamiento de la organización, los RRHH asociados a la cadena, la infraestructura de la empresa y los sistemas de información.

Administración de Materiales

Este eslabón incluye la recepción, almacenamiento y distribución de insumos y materias primas (cebada, lúpulo, levadura y agua), maquinarias e instrumentos necesarios para fabricar cerveza. Sin embargo, muchas personas sostienen que el primer eslabón de una cadena de valor de una fábrica de cerveza es en realidad el inicio de la cosecha de cebada.

La cerveza es una bebida fermentada que se produce a partir de cuatro ingredientes elementales: malta de cebada, lúpulo, levadura y agua. Este último representa más del 90% del producto final por lo que la calidad del agua es determinante en la calidad de la cerveza.

En cuanto a cada uno, las maltas se dividen en dos grupos: base y especiales. Las primeras son responsables del aporte enzimático y representan la columna vertebral de cada receta. Las maltas especiales en cambio, no aportan enzimas debido a que la temperatura de secado (100 a 250 °C) las inactiva; pero son utilizadas para dotar a las cervezas de colores específicos, sabores y aromas. El lúpulo en cambio, no solo es responsable del amargor de la cerveza, sino que también es un conservante natural y además aporta sabor y aromas frutales y herbales. Además, para elaborar cerveza, pueden utilizarse dos tipos de levaduras "ale" (*Saccharomyces cereviceae*) o "lager" (*Saccharomyces pastorianus* o *Scarlsbergensis*), estas son las encargadas de transformar los azúcares provenientes de la malta en alcohol. (Install Beer, 2019)

Es fundamental que todas estas sean materias primas de calidad ya que como cualquier proceso productivo, tendrán una influencia decisiva en el producto final.

Respecto a su maquinaria, CCH está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Cuenta con un macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador; todo instalado de manera correcta en su Planta Fabril para el correcto funcionamiento de todos los equipos.

Compras

Aquí se encuentran todas las actividades relacionadas con las compras de materias primas e insumos garantizando las negociaciones óptimas y buscando las mejores alternativas de producto – precio – proveedores.

Como se dijo antes, puede abastecerse de estos insumos y materias primas de proveedores locales o nacionales, lo que le permite tener un buen poder de negociación con sus proveedores según determinados insumos.

Gestión de recursos humanos

En este eslabón se agrupan las actividades de búsqueda, contratación, capacitación y motivación del personal.

Los RRHH se abastecen con la gente de la zona, a quienes se intenta captar como mano de obra capacitada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes. No poseen un departamento de RRH sino que los hermanos y fundadores Juan Cruz, José y Paula Fernández, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, preparación y perfil proactivo.

La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones necesarias para que el personal se desempeñe de la mejor manera posible.

Los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y es quien maneja a los empleados. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años que tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, de Luis, el líder de producción. Estos ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años. Todos residen donde está localizada la empresa y sus contratos están regidos por el Convenio Colectivo de Comercio.

Constantemente se menciona de diferentes maneras a los empleados de la fábrica en sus redes sociales, logrando así motivarlos y ofrecerles un reconocimiento extra, haciéndoles saber que son actores importantes y principales de la empresa.

La cervecería se destaca por estar constantemente innovando en la búsqueda de nuevas recetas, incluso realiza conjuntamente con otros productores actividades de creación de nuevos estilos de cerveza. A mediados de 2018 lanzaron el proyecto #OrigenCordobes en el cual invitaron a diferentes cervecerías de Córdoba para crear lo que ellos llaman “Cerveza Colaborativa”. Luego esta actividad se realizó junto a productores de distintas provincias como Cheverry (Mar del Plata) y Nuevo Origen Microcerveceria (La Pampa).

Un correcto manejo de los recursos humanos ayuda a una compañía a crear más valor por varios caminos. Esta competencia se ocupa de lograr la combinación adecuada de personas capacitadas para desempeñar con efectividad las actividades que crean valor.

La función de RRHH se encarga, como se dijo al principio, de vigilar que las personas reciban la capacitación, la motivación y la remuneración adecuadas por su

desempeño de las tareas que crean valor. Si los RRHH funcionan bien, la productividad de los empleados aumenta (lo cual disminuye los costos) y, por lo mismo, permite que la compañía construya más valor.

Infraestructura de la empresa

En este eslabón de las actividades de soporte, se incluyen todas las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

CCH cuenta con sistemas de evaluación y autoevaluación, donde la empresa a través del servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, recaba información de los sistemas y van marcando los indicadores de cada unidad.

Para una correcta administración, concentra perfiles contables y legales. La empresa cuenta con tres contadoras y una abogada. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables.

Sistemas de Información

Cuenta con un sistema del cual se obtiene información para medir los parámetros productivos de la fábrica. Este análisis lo realiza un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas y en los archivos de la administración para armar los informes de cada una de las unidades.

Marco teórico

En este Marco Teórico se fundamentara la línea estratégica elegida mediante el aporte de distintas teorías de diversos autores expertos en la materia. Es por ello que se abordará primero la Planificación Estratégica (PE) desde lo general para luego ir hacia lo particular. Continuando después mencionando los tipos de estrategias genéricas que existen para finalmente enfocarse particularmente en una de ellas: la estrategia genérica de diferenciación, justificando su relevancia para el caso de CCH.

El autor Sainz de Vicuña en su libro “El plan estratégico en la práctica”, afirma que la PE consiste en el proceso de definir (hoy) lo que se quiere ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Este mismo autor sostiene que el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones

estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 47)

Según Hill, el proceso formal de la PE incluye cinco pasos principales: primero, elegir la misión de la compañía y sus metas principales. Luego se debe analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas. El tercer paso consiste en analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta. Seguidamente se deben escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas. Finalmente, el quinto y último paso es implementar estas estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 11)

A su vez, Idalberto Chiavenato en el Prefacio de su libro “Planificación Estratégica, fundamentos y aplicaciones” justifica porque utilizar una PE al sostener que este es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Este autor afirma que la PE identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. No obstante, también asegura que la PE solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

A su vez, varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional. En resumen, estos críticos abogan por una visión alternativa de la preparación estratégica. Ya que sostienen que no es posible aplicar un método flexible de preparación de estrategias en el marco de un proceso de PE tradicional, acorde con el supuesto implícito de que deben revisarse las estrategias de la organización sólo durante el ejercicio anual de PE. (Hill & Jones, 2009, pág. 20)

Sin embargo, a pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de veintiséis investigaciones llegó a la conclusión de que, en promedio, la PE tiene un efecto positivo en el desempeño de una compañía. Otro estudio de PE de 656 empresas reveló que las metodologías de planeación formal y las estrategias inesperadas forman parte de un buen proceso de formulación estratégica, especialmente en un ambiente inestable. Para que la PE funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro. Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica. (Hill & Jones, 2009, pág. 24)

De acuerdo con Michel Porter, ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente. Por ello, propuso que los gerentes seleccionen una estrategia que dé a su organización una ventaja competitiva, ya sea logrando los costos más bajos en la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 249). Este mismo académico acuñó en la década de 1980 el concepto de “estrategias genéricas”. Concepto también mencionado por varios autores en diferentes libros como por ejemplo Sainz de Vicuña en su libro “El plan estratégico en la práctica” (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 216). Estas estrategias se pueden emplear de forma aislada o en combinación, para crear una posición defendible a largo plazo y para superar a los competidores dentro de un sector. (Chiavenato & Sapiro, 2016, pág. 152). Las tres estrategias competitivas propuestas por Porter son: de liderazgo en costos (competir con base en distinguirse como la organización con los costos más bajos de la industria), de diferenciación (competir con base en distinguirse como la organización que ofrece productos únicos y muy valorados por los clientes), y de enfoque (competir en un segmento acotado, ya sea a partir de una ventaja de costos o de diferenciación). (Robbins & Coulter, 2014, pág. 256).

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características del producto; el servicio al cliente, las redes de distribución u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal

objetivo estratégico. Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Porter, 2008, pág. 54)

La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde entran en juego los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes; si bien la decisión de una compañía de lograr uno o más de ellos determina su método de diferenciación del producto. Cuando los administradores idean estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, excelente calidad o capacidad de respuesta hacia los clientes, eligen un modelo de negocios basado en ofrecer productos diferenciados. (Hill & Jones, 2009, pág. 151)

Por todo lo mencionado anteriormente, es que para este RC se optó por trabajar sobre el concepto de PE que aporta Sainz de Vicuña (2017), ya que encontrar la herramienta estratégica adecuada es un desafío para la empresa. Por ello, es que se tomará como punto de partida la segunda estrategia genérica mencionada por Michael E. Porter (1985): la diferenciación. La importancia de este punto radica en que CCH forma parte de un negocio que hoy es tendencia: la fabricación de cerveza artesanal. Es por esto que a través de distintas estrategias de diferenciación, aplicadas tanto en sus productos y servicios, como en la administración y sus procesos operativos, se buscara llegar a ese “diferencial” que haga destacar a CCH por sobre su competencia.

Diagnóstico y Discusión

Por lo desarrollado anteriormente, es que se establece como problemática principal para este RC el hecho de que CCH forma parte de una actividad influenciada o, mejor dicho, muy afectada por las consecuencias post pandemia por el Covid-19 y deberá buscar ese diferenciador que le permita destacar nuevamente en un entorno cada vez más competitivo.

Este problema tiene especial relevancia para la organización, debido a que, si bien al realizar una PE los resultados se ven mayormente en el largo plazo, los problemas que acarrea por la disminución de ingresos por ventas afectan sobre todo en el corto plazo. Por ello es necesario definir una estrategia que le permita moderar las consecuencias negativas más inmediatas, pero también que sus resultados repercutan en un futuro colaborando con la sustentabilidad de la organización en el tiempo.

Luego de investigar el macroentorno en el que se encuentra inmersa la empresa, su posición competitiva en el sector y realizado también el análisis interno de la misma, se puede concluir que con una correcta gestión de una PE con enfoque en la diferenciación la compañía podrá, haciendo uso de sus fortalezas, no solo consolidar su posición en el mercado sino también minimizar sus debilidades.

A pesar de ser una empresa joven y tener solo 4 años de antigüedad; utilizando la mayor tecnología e implementando normas de calidad ISO 9001 y de BPM, CCH rompe los estándares de fabricación tradicionales y ofrece un producto de calidad que tiene buena aceptación por parte del segmento de clientes al que apunta. Además, la compañía posee también muy buena valoración en el entorno del que forma parte. Sus distintas variedades de cervezas artesanales, con diferentes ingredientes, sabores y colores, y sus constantes innovaciones en la producción de nuevos estilos de cerveza artesanal, mantienen interesados a sus clientes ofreciendo una verdadera experiencia en el consumo y además despiertan la curiosidad en un público, como se dijo antes en este RC, cada vez más exigente. Todas estas fortalezas le permiten mantener una posición competitiva en el sector.

No obstante, como se dijo al principio de este diagnóstico, la pandemia generada por el Covid-19 afectó el nivel de ventas y estas cayeron por debajo de las medias habituales por lo que CCH deberá, fundamentalmente, trabajar por incrementar las mismas valiéndose de diferentes estrategias y distintos planes de acción no tan solo para fidelizar sus clientes sino también para incrementar los mismos.

Al poner en marcha una estrategia de diferenciación con el objetivo de incrementar el nivel de ventas y ganar el favoritismo de los clientes, es fundamental que el producto sea completamente o, cuando menos, significativamente diferente a la oferta existente. De esta manera, CCH debe lograr que sus clientes perciban una diferencia importante en el producto que ofrece para posicionarse así, en su mente, como el mejor producto del mercado.

La empresa deberá poner en marcha distintos métodos para buscar o generar diferenciadores de forma continua ya que posicionar el producto como el mejor en la mente del consumidor hará que las ventas aumenten y se logren los objetivos comerciales de la marca.

El producto deberá contar con atributos distintivos en el mercado y la estrategia debe enfocarse en que el cliente advierta dichos atributos. Una herramienta útil para permanecer dentro de la mente del consumidor será tener presencia permanente en los medios de comunicación, Internet y redes sociales, con un enfoque alineado al *Branding* con el objetivo de despertar sensaciones y crear conexiones conscientes e inconscientes, que serán cruciales para que el cliente elija el producto como la primera opción para satisfacer su necesidad.

Analizado el mercado, se puede decir (según un análisis citado anteriormente en este RC) que el sector de la cerveza artesanal al que se apunta prevé un crecimiento anual debido a que se mantiene estable la tendencia del público por consumir este producto. Más ahora que se levantaron las restricciones a la circulación y se ampliaron los horarios de los bares y restaurantes (principal canal de comercialización de CCH). Esto representa una excelente oportunidad para que la empresa retorne al camino de la rentabilidad de años anteriores.

Después de analizar la organización y su competencia, teniendo en cuenta las tendencias y entendiendo las necesidades de los clientes, es posible ofrecer un producto apropiado para ellos y afianzarse como un competidor fuerte. Por ello es que se propone realizar una PE que permita alcanzar ciertamente la diferenciación, utilizando como recurso principal la innovación tanto en el desarrollo de productos como en el desarrollo de procesos.

Una vez definidos estos lineamientos, se debe proceder a poner en funcionamiento planes de acción en cada una de las áreas de la organización para que la suma de estas se traduzca en una mayor rentabilidad para la organización.

Plan de implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales, se proponen distintas tácticas de acción que resuelvan las problemáticas presentadas y analizadas a lo largo de este RC. Pero, antes de determinar las tácticas a llevar a cabo, se revisará la misión, visión y valores que posee hoy la empresa ya que son los lineamientos estratégicos a seguir en todo el proceso.

Como se mencionó al principio de este RC, CCH forma parte de la unidad de negocio Sauco S.A. que pertenece a su vez a GM. Como grupo empresario, GM tiene definido visión, misión y valores:

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

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

Valores:

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Por consiguiente, se considera prioritario que CCH defina su visión y misión (como también su propósito) alineadas a las de GM y se proponen las siguientes:

Visión: ser reconocida tanto a nivel local como nacional como una empresa líder e innovadora en la producción de cerveza artesanal de alta calidad acompañada de un servicio al consumidor de excelencia que le permita posicionar sus marcas y convertirse en un referente de la industria cervecera artesanal.

Misión: producir y comercializar cervezas artesanales de alta calidad elaboradas con ingredientes totalmente naturales, innovando constantemente en los procesos productivos y reinterpretando los estilos tradicionales de cerveza artesanal, ofreciendo al consumidor algo único en cada cerveza, dentro de un marco productivo y rentable para la empresa.

Propósito: Defender las ideas, la creación y el conocimiento. Crear, cocinar e innovar.

Toda la gestión utilizará el positivismo, respeto, confianza y compromiso; valores definidos como los pilares del grupo empresario.

Alcance

La realización del presente RC tendrá como eje central a la empresa CCH ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Se realizará una planificación estratégica que permita trabajar inicialmente a nivel local para luego ir abriendo oportunidades de expandirse a nivel nacional. Para ello, se plantea un horizonte temporal de tres años para la realización de este Plan de Implementación, comenzando el 01/01/2022 y finalizando el 31/12/2024. La metodología a utilizar será mixta, ya que se tendrán en cuenta datos cuantitativos y cualitativos de la organización para un mejor análisis.

Objetivos

El enfoque de los objetivos ha sido desarrollado manteniéndose fiel a la visión, misión, valores y propósito propuestos para CCH.

Objetivo General

Incrementar las ventas de la empresa un 25% por año implementando una estrategia de diferenciación aplicada en 3 años (2022 a 2024).

Justificación: En todo el mundo, el consumo de cerveza artesanal se encuentra en alza debido a diversos factores. Y, de acuerdo con un reporte de Grand View Research, Inc., se estima que, para antes de 2025, el mercado mundial de la cerveza artesanal tendrá un valor de \$502.9 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento anual de 19.9%, en gran medida por la creciente demanda de esta bebida, su gran variedad de estilos y sabores y la penetración en nuevos mercados. (Deloitte, 2017).

Por lo mencionado anteriormente es que se plantea un objetivo de ventas en un entorno optimista pero cercano al porcentual que se prevé de crecimiento para este sector.

Objetivos Específicos

- 1) Implementar para Abril 2022 un nuevo canal de ventas online (crear una plataforma eCommerce) con el objeto de incrementar un 15% las ventas**

Justificación: Aprovechando los constantes avances tecnológicos y ante la necesidad de la empresa de alcanzar un mayor nivel de facturación, se propone una alternativa para lograrlo: incrementar las ventas por canales no tradicionales, como el canal online para abastecer la demanda de consumo de sus productos. La organización actualmente utiliza sus redes sociales para vender online. No dispone de un canal exclusivo de venta online por lo que sería una propuesta innovadora y con posibilidades de éxito debido a la fuerte aceleración del comercio electrónico post pandemia.

Según un estudio de Digital Choice de Webloyalty, compañía líder en generación de ingresos adicionales para eCommerce, las ventas del comercio electrónico crecieron un 46% en 2020. (Empresa Exterior, 2021).

A su vez, el comercio electrónico en Argentina marcó en los últimos años fuertes subas en la facturación, posicionándolo en la actualidad como uno de los cinco mercados de mayor potencial crecimiento, con un incremento proyectado de al menos 26% según el reporte Global Ecommerce Forecast 2021. (Telam, 2021)

Es por esto que se plantea crear una plataforma de eCommerce con el objeto de incrementar la presencia de la compañía en la web con una tienda online que funcione 24 horas por día durante todo el año y los clientes pueden acceder a ella desde cualquier dispositivo móvil o computadora con acceso a Internet. Hoy más que nunca las decisiones de compra se dan en un entorno On-to-Off y viceversa. El desafío será que los compradores tengan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra: búsquedas sencillas y completas, formas de pago versátiles y seguras, buen delivery, etc. Al mismo tiempo, seguir trabajando en tiempos de entrega, y en opciones flexibles/adaptadas a la realidad de los compradores, será clave para potenciar la experiencia del ecommerce.

- 2) Fidelizar el 90% de la actual clientela para que esta aporte mayor volumen de compra y así incrementar un 10% los ingresos para mediados de 2022 a través de un Plan de Marketing.**

Justificación: Como se mencionó al inicio de este RC, cuando se habló de la historia y actualidad de CCH, su cerveza tiene buena aceptación por parte del público ya que el 80% la recomendaría. Es por esto que se plantea un escenario optimista donde se intentará, a través de diferentes tácticas, aumentar esa fidelización en un 10%, logrando así llegar a un 90% de clientes fidelizados, con el objeto de que estos traccionen las compras. Esta fidelización de los clientes con la empresa, el sentido de pertenencia y la valoración de los productos ofrecidos son variables esenciales para que las ventas de CCH crezcan y se mantengan en niveles sostenibles para la empresa.

Se debe tener en cuenta que captar nuevos clientes supone un coste más elevado para las empresas que mantener a los ya existentes. Por su parte, apostar por técnicas de fidelización tiene consecuencias directas sobre la rentabilidad del negocio. Según un estudio realizado por la compañía francesa de software Oxatis, se calcula que incrementar la tasa de retención de clientes en un 5% puede suponer un incremento de las ganancias de entre el 25% y el 85%. Por este motivo, las maniobras de fidelización deben formar parte de todo el Plan de Marketing. Los casos de éxito, una comunicación constante, el Inbound Marketing, la gamificación, las recompensas o los programas de puntos son algunas de las acciones para favorecer la lealtad de los clientes con la empresa. (Camara Valencia, 2019).

A continuación, se detalla la propuesta dividida en dos planes de acción, cada uno cumpliendo un objetivo específico. En ellos, se describen cada una de las acciones con su tiempo de inicio y fin, los recursos humanos necesarios junto al responsable designado, recursos físicos y económicos a emplear. Además, se mostrará qué acciones se van a tercerizar y por quien, junto a las observaciones a tener en cuenta.

Plan de Acción I: Crear Plataforma eCommerce

Para el primer plan de acción se pretende desarrollar una plataforma eCommerce con el objeto obtener ventas a través de un canal no tradicional. Este nuevo canal, tendrá como destinatario empresas, distribuidores y consumidores finales; en definitiva, a toda persona que quiera adquirir los productos de la empresa. Se procede en esta dirección ya que, como se mencionó antes, el confinamiento incremento el consumo electrónico, dejando prácticamente “afuera” a las empresas que no ofrecen esta solución a sus clientes. Por lo que diseñar esta plataforma dará lugar a que mayor cantidad de clientes puedan acceder de manera fácil y rápida a la compra del producto, generando un mayor impacto en estos nuevos clientes y aumentando así su cuota de mercado como así también su facturación anual.

El diseño de la plataforma deberá estar alineado a las mismas cualidades distintas del producto de CCH. Así como su cerveza artesanal ofrece una verdadera experiencia en el consumo, despertando sensaciones y conexiones emocionales, este nuevo portal deberá ofrecer una verdadera experiencia a sus clientes en el proceso de compra. También deberá ser tan visualmente atractivo como los distintos diseños de las latas de CCH.

Para la creación de la nueva plataforma de ventas primeramente se necesita encontrar un *hosting* web confiable. Luego se deberá elegir el diseñador, programador y/o desarrollador web que diseñe y programe la plataforma. Este deberá, como se dijo anteriormente, trabajar en conjunto con los responsables correspondientes para que el diseño de la plataforma este alineado a la imagen corporativa, sea lo más intuitiva posible para los usuarios (internos y externos) y refleje lo que la empresa desea transmitir con sus productos. Del mismo modo preparará la oferta o catalogo web. Luego se procederá a delimitar el alcance geográfico del portal según las necesidades de la empresa.

Una vez realizado el diseño y desarrollado el prototipo de la plataforma, la delimitación de la oferta web y las zonas geográficas a cubrir, se necesitan realizar las primeras pruebas para verificar el correcto funcionamiento en esta etapa pre lanzamiento. Realizadas estas pruebas, si se encontraran errores se procede a la realización de los ajustes pertinentes o modificaciones que correspondan. Si luego de las modificaciones se aprueba, la plataforma debe pasar a la etapa de lanzamiento, esto requiere no sólo la publicación y promoción de la red sino también la evaluación de la misma para verificar que la reacción en los clientes sea la esperada.

Cuadro de Plan de Acción I

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Objetivo Especifico I: Crear una plataforma eCommerce	Búsqueda y selección del profesional web que diseñe y programe plataforma eCommerce	01/01/2022	30/01/2022	Paula Fernández	Administración	Oficinas, Computadoras, Tablets, móviles	No	-----	-----
	Diseño y programación del portal (incluye costos anuales de dominio y hosting)	01/02/2022	28/02/2022	-----	-----	-----	Digitaltape Agency	\$272.998	Datos recabados de entrevistas con Benjamín Pieres CEO y Cofundador de Digitaltape Agency
	Diseño de la oferta / catalogo web	01/02/2022	28/02/2022	-----	-----	-----			
	Delimitar el alcance geográfico	01/02/2022	28/02/2022	-----	-----	-----			
	Prueba del correcto funcionamiento del portal	01/03/2022	15/03/2022	-----	-----	-----			
	Ajustes post pruebas, mantenimiento y capacitaciones semestrales	16/03/2022	31/12/2024	-----	-----	-----			
	Capacitar a los usuarios internos	01/04/2022	15/04/2022	-----	-----	-----			
	Presentación formal del portal	16/04/2022	30/04/2022	-----	-----	-----	Asistente MKT FreeLancer	-----	Costos incluidos en Plan 2
	Promocionar el portal	16/04/2022	31/12/2024	-----	-----	-----			
	Implementación y Control	16/04/2022	31/12/2024	Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercial	Oficinas, Computadoras, tablets, móviles, Plataforma eCommerce	No	-----	-----
Horas extras al personal por capacitaciones	01/04/2022	31/12/2024	Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercial	Oficinas, Computadoras, tablets, móviles, Plataforma eCommerce	No	\$493.698	Anexo Nro. 1	

Plan de Acción II: Fidelización de clientes

Para el segundo plan de acción se comenzará con incorporar un sistema de CRM de ventas para mejorar la gestión de los clientes actuales y potenciales y así centralizar toda la información de los mismos en una única base de datos. El objetivo será brindar una experiencia personalizada al cliente y aumentar el compromiso de los clientes existentes. El siguiente paso será vincular la nueva plataforma eCommerce con el sistema CRM para que las mismas trabajen integradas. Una vez realizadas estas acciones, se procederá a capacitar a los usuarios internos en el uso de las nuevas tecnologías. Seguidamente, se utilizará el sistema CRM como base de datos para clasificar dentro de cada zona a cada cliente por antigüedad, volumen y frecuencia de compra, seleccionando luego a aquellos de mayor volumen y frecuencia de compra para iniciar contacto con ellos.

Se implementará también un Plan de Marketing con enfoque en *Branding* con el objeto de posicionar el producto como el mejor en la mente del consumidor con publicidades constantes en medios de comunicación, Internet y redes sociales. A su vez, se aplicarán distintas estrategias de fidelización a clientes preferenciales ofreciéndoles un servicio innovador antes, durante y después de la compra: promociones, descuentos, financiación especial, descuentos por compras futuras, etc. Además, se deberá medir si efectivamente se cumplió con el porcentaje de fidelización propuesto en el objetivo y proponer acciones de mejora en caso de ser necesario.

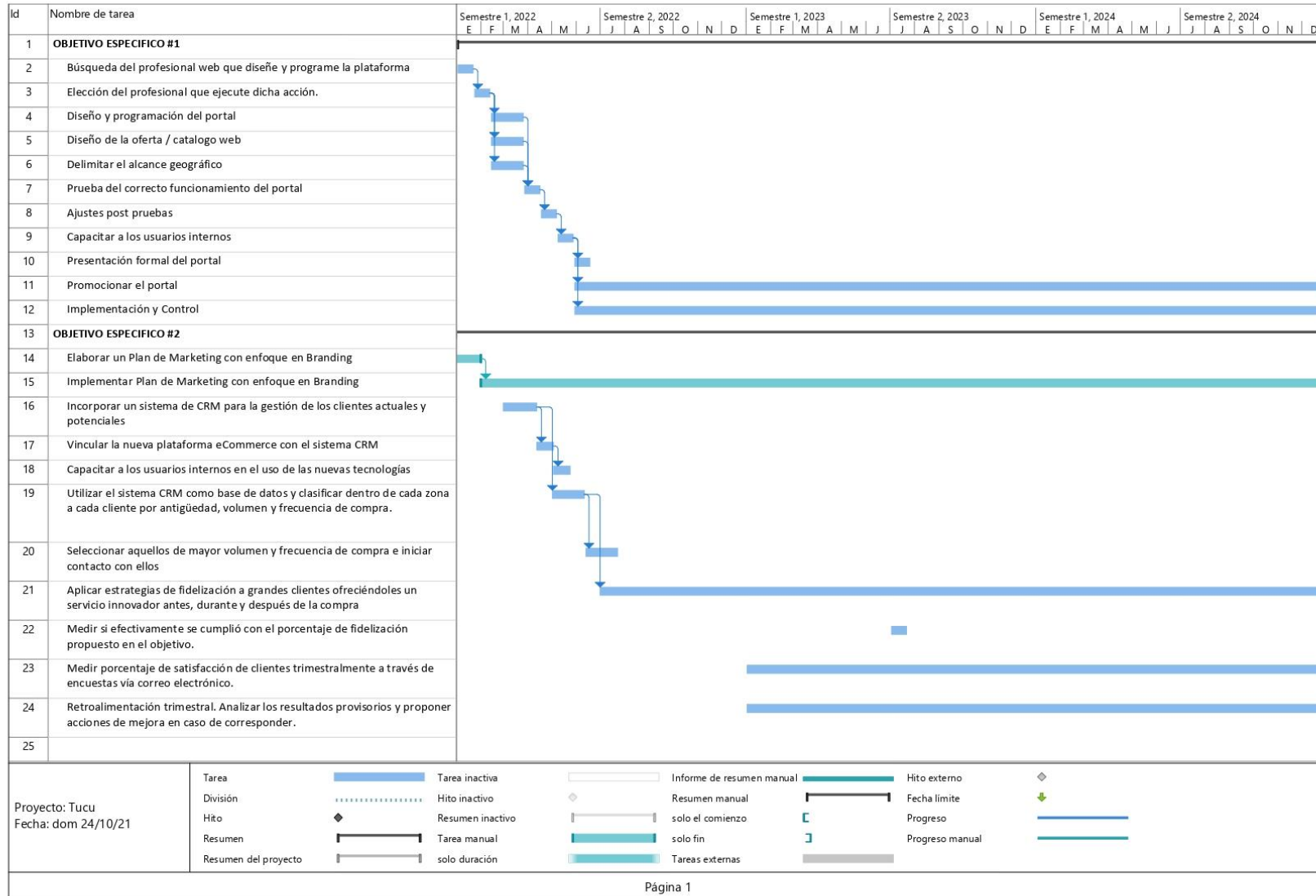
También se medirá trimestralmente el porcentaje de satisfacción de los compradores a través de encuestas vía correo electrónico y/o redes sociales, ofreciendo distintos beneficios a los clientes por participar de esta medición.

A través de todo el proceso, se analizarán constantemente los resultados obtenidos, proponiendo acciones correctivas en caso de corresponder y emitiendo informes a la Alta Gerencia.

Cuadro de Plan de Acción II

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Objetivo Específico II: Fidelización de Clientes	Elaborar e implementar un Plan de Marketing con enfoque en Branding	01/01/2022	31/12/2024	-----	-----	-----	Especialista en Marketing	\$1.797.444	Anexo Nro. 4
	Incorporar un sistema de CRM para la gestión de los clientes actuales y potenciales	01/03/2022	31/03/2022	Paula Fernández	Administración	Oficinas, Computadoras, Red Wifi, Pagina Web, Mail	No	\$198.466	Se incluye el costo del CRM por 3 años. Anexo Nro. 2
	Vincular plataforma eCommerce con el sistema CRM	07/04/2022	17/04/2022	-----	-----		Digitaltape Agency	-----	Costos incluidos en Plan I
	Capacitar a los usuarios internos en el uso de las nuevas tecnologías	18/04/2022	28/04/2022	-----	-----				
	Incorporar un Community manager freelancer y destinar un Budget para campañas publicitarias	02/05/2022	31/12/2024	-----	-----	-----	Community manager	\$4.654.753	Anexo Nro. 3
	Utilizar el sistema CRM como base de datos y clasificar dentro de cada zona a cada cliente por antigüedad, volumen y frecuencia de compra.	02/05/2022	31/05/2022				No	-----	-----
	Seleccionar aquellos de mayor volumen y frecuencia de compra e iniciar contacto con ellos	01/06/2022	30/06/2022	Juan Cruz Fernández	Comercial		No	-----	-----
	Aplicar estrategias de fidelización a grandes clientes ofreciéndoles un servicio innovador antes, durante y después de la compra.	01/07/2022	31/12/2024			Oficinas, Computadoras, Red Wifi, Sistema CRM, Pagina Web, Mail	No	-----	-----
	Medir si efectivamente se cumplió con el porcentaje de fidelización propuesto en el objetivo.	01/07/2023	31/07/2023	Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercial		No	-----	Proponer mejoras en caso de ser necesario
	Medir porcentaje de satisfacción de clientes trimestralmente a través de encuestas vía correo electrónico.	01/01/2023	31/12/2024	Paula y Juan Cruz			No	-----	-----
Retroalimentación trimestral. Analizar los resultados provisorios. Emitir informes a la Alta Gerencia	01/01/2023	31/12/2024	Fernández	Administración y Comercial		No	-----	Proponer mejoras en caso de ser necesario	

Diagrama de Gantt



Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "CERVECERIA CHECA"			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 55.350.000	\$ 76.936.500	\$ 111.557.925
Plan de acción 1	\$ 8.302.500	\$ 11.540.475	\$ 16.733.689
Plan de acción 2	\$ 5.535.000	\$ 7.693.650	\$ 11.155.793
TOTAL DE INGRESOS	\$ 69.187.500	\$ 96.170.625	\$ 139.447.406
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 28.371.727	\$ 39.436.701	\$ 57.183.216
Gastos de Comercialización	\$ 21.594.035	\$ 30.015.709	\$ 43.522.778
Gastos Administrativos	\$ 5.171.858	\$ 7.188.883	\$ 10.423.881
Gastos Financieros	\$ 267.605	\$ 371.971	\$ 539.358
Plan de acción 1	\$ 635.201	\$ 445.322	\$ 638.807
Plan de acción 2	\$ 1.186.890	\$ 2.230.111	\$ 3.233.662
TOTAL DE EGRESOS	\$ 57.227.315	\$ 79.688.697	\$ 115.541.701
UTILIDAD BRUTA	\$ 11.960.185	\$ 16.481.928	\$ 23.905.706
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.186.065	\$ 5.768.675	\$ 8.366.997
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 7.774.120	\$ 10.713.253	\$ 15.538.709

Premisas Cash Flow e indicadores economicos

Premisas generales:
1. El aumento de ventas será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
7. Para estimar la inflación esperada para el 2024 se sacó un promedio de las tasas anteriores
8. Se tomaron los ingresos totales del 2019 como Ventas 2019
Premisas de Planes de Acción
1. Ya que no se tiene conocimiento de la categoría ni la antigüedad de los empleados, para calcular las horas extras, se toma un sueldo bruto de \$77.949 (promedio de un Administrativo) y se divide en 200hs (según Convenio del Comercio)
2. El valor de las horas extras se actualiza al 40% por año ya que este año el incremento salarial en el Comercio fue del 42%
3. En el Plan de Acción Nro 1 no figuran los costos del Especialista en MKT Free Lance ya que están incluidos en el Plan de Acción Nro 2 (se contrata un único "paquete" para todo lo que necesita la empresa)
Objetivo general: Incrementar las ventas un 25% por año (2022-2024)
Plan de Acción 1: Implementar un canal de ventas online para Abril 2022
Las ventas aumentan a razón del 15% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 2: Incrementar de 80% a 90% la fidelización de la clientela con un plan de MKT para que esta aporte mayor volumen de ventas
Las ventas aumentarán en el mismo porcentual del incremento de la fidelización (10% anual)

Ingresos 2019	\$	37.147.651
Costo de ventas 2019	\$	18.914.485
Gastos Administrativos	\$	3.447.906
Gastos de Comercialización	\$	14.396.023
Gastos Financieros	\$	178.403

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024	
	43%	1,43	50%	1,50	49%	1,49	39%	1,39	45%	1,45

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Inversión a realizar	\$ 8.369.992,50
Flujo del período 1	\$ 7.774.119,98
Flujo del período 2	\$ 10.713.253,17
Flujo del período 3	\$ 15.538.708,67

VAN	6.377.930
TIR	102%

ROI	
Beneficios	\$ 60.961.106,27
Costos	\$ 8.369.992,50
ROI	628%

Presupuesto

	2022	2023	2024
Plan de Acción 1 - Plataforma eCommerce			
<i>Detalle de recursos</i>			
Diseño plataforma ecommerce (Digitaltape.agency)	250.000	0	0
Fee Semestral + Capacitaciones (U\$S 36 x 10hs x mes) (Digitaltape.agency)	216.238	300.570	435.827
Dominio Anual	270	300	400
HOSTING WEB Anual	5.000	6.950	10.078
HS extras personal (capacitacion manejo portal) 4 personas (10 dias - 2hs x dia)	65.477	0	0
HS extras (capacitaciones semestrales x ajustes) 2 personas	98.216	137.502	192.503
Especialista en MKT Free Lance (Incluye Plan de MKT anual)	-	-	-
Total	635.201	445.322	638.807
Plan de Acción 2 - Fidelizacion de clientes			
<i>Detalle de recursos</i>			
Community Manager FreeLancer	433.840	1.183.373	1.715.890
Especialista en MKT Free Lance (Incluye Plan de MKT anual)	408.000	567.120	822.324
Budget para campañas publicitarias	300.000	417.000	604.650
Sistema de ventas CRM	45.050	62.619	90.797
Total	1.186.890	2.230.111	3.233.662

Fuente: elaboración propia con datos recabados de entrevistas con Benjamín Pieres (*Digitaltape*) y profesionales del sector de MKT

Nota: Para la plataforma eCommerce, se decidió trabajar con la agencia *Digitaltape* (<https://digitaltape.agency/>) ya que su propuesta era la que más se adecuaba a las necesidades de la empresa, no tan solo desde lo económico sino también desde lo funcional. Tras distintas entrevistas con Benjamín Pieres (Co-Fundador y CEO) se obtuvo un presupuesto que incluye el desarrollo desde cero de la plataforma como así también un *Fee* Semestral para ajustes y mantenimiento del portal más las capacitaciones a los usuarios internos. Siguiendo la propuesta de la agencia para abaratar costos, luego de la primera capacitación se seleccionaran dos referentes para capacitar (*train the trainers*) y estos serán los encargados de brindar luego las capacitaciones internas a sus compañeros. (Digitaltape, 2021)

Análisis indicadores económicos

Para la implementación de este proyecto se destina una inversión inicial de \$8.369.992,50. El horizonte temporal del plan es de tres años iniciando en enero 2022 y finalizando en diciembre 2024.

A partir de los resultados obtenidos en el flujo de fondos se puede advertir que el proyecto es viable de ejecutar. El cálculo de la TIR es positivo y mayor a la tasa de referencia y el VAN arroja un valor de 6.377.930, esta información permite concluir que el proyecto es rentable ya que permite recuperar la inversión realizada y obtener un excedente.

A su vez, el retorno de la inversión (ROI) nos deja ver que el proyecto reportara beneficios a la empresa al cabo de los tres años en 628 %.

Inversión a realizar	\$ 8.369.992,50
Flujo del período 1	\$ 7.774.119,98
Flujo del período 2	\$ 10.713.253,17
Flujo del período 3	\$ 15.538.708,67
VAN	6.377.930
TIR	102%
ROI	
Beneficios	\$ 60.961.106,27
Costos	\$ 8.369.992,50
ROI	628%

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa objeto de este Reporte de Caso, tal como se ha mencionado anteriormente, se encuentra ante una problemática urgente a resolver en el corto plazo, la disminución notable de las ventas. Una consecuencia próxima es la posible pérdida de clientes, producto de la competencia que supo adaptar su negocio a la nueva normalidad post Covid-19. Es por ello, que, a lo largo de este informe, luego de un análisis de la organización a nivel interno y externo, tanto en el Macro como Microentorno de la industria de la producción y comercialización de cerveza artesanal, se desarrolló una planificación estratégica con enfoque en la diferenciación cuya importancia radica en que los resultados se

den principalmente en el corto plazo, pero impacten positivamente a largo plazo, proporcionando un marco productivo y rentable para la empresa.

La propuesta fue desarrollada con el objetivo de aumentar las ventas proporcionalmente cada año en un plazo de tres años, a través del cumplimiento de dos objetivos específicos. El primero de ellos, propone incorporar el comercio electrónico a la empresa, aprovechando el auge de este canal a partir del año 2020. Para ello, se propuso contratar una agencia dedicada a brindar soluciones digitales, quienes desarrollaran desde cero una plataforma eCommerce y a su vez, proveerán el servicio de capacitación de los usuarios internos en el manejo del portal, como así también el mantenimiento del mismo a lo largo de todo el plan.

Para el segundo objetivo específico, se plantea incrementar la fidelización de clientes, a través de un plan de marketing, para que estos aporten mayor volumen de compra a la organización. Para esto, se partirá de utilizar un sistema CRM como base de datos, agrupando los clientes por zona, volumen, frecuencia de compra, etc. De esta manera, se filtrarán aquellos que cumplan con estas características para brindarles un usuario de ingreso en la plataforma eCommerce e implementar sobre ellos estrategias de fidelización, ofreciendo una excelente experiencia antes, durante y después del proceso de compra, permitiéndoles acceder por este medio a distintos beneficios como promociones, club de clientes, financiación especial, descuentos por compras futuras, etc.

La implementación de este plan, atenderá un mercado que no fue explotado anteriormente por Cervecería Checa, por lo menos no a través de una plataforma propia de comercio electrónico. Este nuevo canal de comercialización le permitirá abarcar más mercado, haciendo que sus productos lleguen a más consumidores y brindar un mejor servicio al cliente.

Las retroalimentaciones trimestrales y la realización de informes para la Alta Gerencia, se proponen con el objeto de mantener una “actitud” preventiva y no reactiva ante cualquier desvío del plan propuesto y también para poder reaccionar a tiempo ante cualquier escenario desfavorable.

Por otro lado, existen algunas temáticas no planteadas en este estudio pero que son de relevancia para este caso y la firma debería abordarlas posteriormente a la implementación de este plan. Por ejemplo, tanto en el año 2018 como 2019, el total de costos y gastos representó prácticamente el 100% del monto de los ingresos de cada año respectivamente, por lo que a futuro la empresa debería analizar sus egresos e implementar un sistema de costeo

para controlar los mismos y disminuir su porcentaje respecto a los ingresos, logrando así incrementar su rentabilidad a partir de la disminución de sus costos.

Otra temática no abarcada es la desactualización de los puntos de ventas distribuidos por todo el país. A modo de ejemplo se comenta que se intentó adquirir el producto de la firma y que de los cinco puntos que figuran en Tucumán, solo uno está funcionando. Lo mismo ocurrió al consultar al azar con distintos puntos de otras provincias. Por lo que la empresa debería hacer una revisión continua con el fin de mantenerlos actualizados y que su producto pueda ser adquirido en cualquier punto de venta de cada provincia.

Referencias

- Ambiente, A. d. (29 de Marzo de 2021). *sobrelatierra.agro.uba.ar*. Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de sitio web de sobre la tierra: <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>
- Ambito. (26 de Mayo de 2021). *Economia*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de Ambito: <https://www.ambito.com/economia/cerveza/s-artesanales-argentinas-ganan-mercado-el-exterior-n5195458>
- Antares. (5 de Septiembre de 2021). *sitio web de Antares*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, de sitio web de Antares: <https://www.cervezaantares.com>
- Argentina.gob.ar. (10 de Diciembre de 2018). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2021, de sitio web de Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat-capitulo_xiii_beb_fermentadasactualiz_2018-12.pdf
- Argentina.gob.ar. (5 de Agosto de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>
- Argentina.gob.ar. (3 de Septiembre de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2021, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/desarrollo-productivo-financiera-proyectos-de-emprendedores-por-180-millones>
- Argentina.gob.ar. (7 de Septiembre de 2021). *Fondo tecnologico argentino FONTAR*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2021, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-tecnologico-argentino-fontar>
- Asociación de Emprendedores de Argentina. (20 de Marzo de 2021). *COVID-19: emprendimientos argentinos a un año de la pandemia*. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de sitio web de ASEA: https://www.asea.org.ar/uploads/library/608313f1d8dd5_Informe%20sobre%20encuesta%20de%20ASEA%20-%20COVID-19%20a%20un%20a%C3%B1o.pdf
- Borgna, D. O. (2019). *Sistema de Bibliotecas UCC*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de sitio web de Sistema de Bibliotecas UCC: <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1694/>
- Camara Valencia. (31 de Octubre de 2019). *mastermarketing-valencia.com*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de sitio web de mastermarketing-valencia.com: <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y-gestion-comercial/blog/tecnicas-eficaces-aumentar-ventas/>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de Degerencia.com: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeacion Estrategica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera edicion ed.). Mexico D.F., Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Deloitte. (2017). *www.deloitte.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2021, de sitio web de deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>
- Diarioti. (7 de Octubre de 2013). *Tecnologia movil una realidad en las empresas que mejora procesos*. Recuperado el 1 de Agosto de 2021, de Diarioti: <https://diarioti.com/tecnologia-movil-una-realidad-en-las-empresas-que-mejora-procesos/69331>
- Digitaltape. (09 de Noviembre de 2021). *Digitaltape.agency*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2021, de sitio web de Digitaltape.agency: <https://digitaltape.agency/>
- El Cronista. (14 de Julio de 2021). *Apertura*. Recuperado el 5 de Agosto de 2021, de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>
- El Cronista. (2 de Agosto de 2021). *Apertura*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>
- El Cronista. (2 de Agosto de 2021). *Apertura*. Recuperado el 2 de Agosto de 2021, de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>
- Empresa Exterior. (20 de Julio de 2021). *empresaexterior.com*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de sitio web de empresa: <https://empresaexterior.com/art/79884/el-comercio-electronico-aumento-un-46-en-2020-el-crecimiento-mas-elevado-en-mas-de-una-decada#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20creci%C3%B3n,la%20repetici%C3%B3n%20de%20compra%2C%20en>
- Grand View Research. (10 de Febrero de 2017). *Craft beer market*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de Grand View Research: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/craft-beer-market>
- Head Topics. (28 de Mayo de 2021). *En fuga se estan yendo del pais todos los emprendedores*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de Head Topics: <https://headtopics.com/ar/en-fuga-se-est-n-yendo-del-pa-s-todos-los-emprendedores-20322761>
- Heineken. (5 de Septiembre de 2021). *Heineken*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, de Heineken: <https://www.heineken.com/ar/es/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administracion Estrategica: Teoria y Casos. Un enfoque Integral* (11a. edicion ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. INDEC. Buenos Aires: publicacion oficial INDEC.

- Info Campo. (25 de Abril de 2019). *Info Campo*. Recuperado el 13 de Agosto de 2021, de sitio web de Info Campo: <https://www.infocampo.com.ar/con-alma-de-cerveza-artesanal-productores-y-consumidores-en-caminos-y-sabores/>
- Install Beer. (2 de Julio de 2019). *Install Beer*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de sitio web de Install Beer: <https://installbeer.com/blogs/diariocervecero/como-elaborar-cerveza-artesana#:~:text=La%20cerveza%20es%20una%20bebida,%2C%201%20C3%BApulo%2C%201%20evadura%20y%20agua.&text=De%20este%20modo%20aparecen%20las,levaduras%20transformar%20C3%A1n%20despu%20C3%A9s%20en%20a>
- Internacional Corporacion Financiera. (30 de Abril de 2007). *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad para las fabricas de cerveza*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de sitio web de ifc.org: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3344bf5b-2440-4509-9913-e90c1878fc6b/0000199659ESes_Breweries-%2Brev%2Bcc.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqes51N
- IPATEC. (Marzo de 2018). *ipatec.conicet.gov.ar*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de sitio web de ipatec.conicet.gov.ar: https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervecero-artesanal-argentino_Actualizaci%C3%B3n_Dic2018-1.pdf
- Juan Gasalla para Infobae. (30 de Diciembre de 2020). *Infobae*. (J. Gasalla, Ed.) Recuperado el 03 de Septiembre de 2021, de sitio web de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/12/30/en-2020-argentina-tuvo-la-moneda-que-mas-se-devaluo-y-la-bolsa-que-mas-perdio/>
- La Voz. (5 de Febrero de 2017). *Cordoba tambien cuna cervecera*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cordoba-tambien-cuna-cervecera/>
- Magyp.gob.ar. (s.f.). *Magyp.gob.ar*. Recuperado el 19 de Agosto de 2021, de sitio web de Magyp.gob.ar: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000001_Resoluciones/000000_RESOLUCI%C3%93N%2080-1996%20Reglamento%20T%C3%A9cnico%20del%20Mercosur%20para%20Establecimientos%20Elaboradores%20e%20Industrializadores%20de
- Ministerio de Agricultura Ganaderia y Pesca. (Febrero de 2021). *alimentosargentinos.gob.ar*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de sitio web de alimentosargentinos.gob.ar: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaBagazo.pdf>
- Ministerio de Economia Argentina. (31 de Agosto de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 7 de Agosto de 2021, de sitio web de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/impuestosinternosal31082020.pdf>

- Mundo Cerveza. (14 de Septiembre de 2019). *Mundo Cerveza*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2021, de sitio web de Mundo Cerveza: <https://www.mundocerveza.com/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>
- Pellet Lastra, T. E., & Nougues, E. J. (4 de Julio de 2016). *Plan produccion venta cerveza artesanal*. Recuperado el 1 de Agosto de 2021, de Repositorio UCA: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/483/1/plan-produccion-venta-cerveza-artesanal.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva* (TRIGÉSIMA OCTAVA REIMPRESIÓN ed.). Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Pulso Cervecerero. (26 de enero de 2018). *Pulso Cervecerero*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2021, de sitio web de Pulso Cervecerero: <https://pulsocervecerero.com/cordoba-ya-unas-100-cervecerias-artesanales/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Telam. (08 de Agosto de 2021). *telam.com.ar*. Recuperado el 22 de Octubre de 2021, de sitio web de telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202108/564326-argentina-e-commerce-crecimiento.html>
- Universidad, Rafaela;. (2018). *Informe Cerveza Artesanal, Universidad Nacional de Rafaela, Santa Fe, Argentina*. Universidad Nacional de Rafaela. Rafaela - Santa Fe: Publicacion de la Universidad Nacional de Rafaela.

Anexos

Nro.1: para calcular las horas extras para capacitaciones se partió de un sueldo bruto promedio de un administrativo según la escala salarial del comercio de Córdoba

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 63.333,64	\$ 12.350,06
+ Sueldo Básico	\$ 1.948,73	30	\$ 58.461,82	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 58.461,82	8,333 %	\$ 4.871,82	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 63.333,64	11 %		\$ 6.966,7
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 63.333,64	3 %		\$ 1.900,01
+ Obra social	\$ 63.333,64	3 %		\$ 1.900,01
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 63.333,64	0,5 %		\$ 316,67
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 63.333,64	2 %		\$ 1.266,67
- No remunerativo Abril 2021			\$ 14.615,46	\$ 803,85
+ Incremento No Remunerativo – Acuerdo 2021	\$ 487,18	30	\$ 14.615,46	
+ Obra social	\$ 14.615,46	3 %		\$ 438,46
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.615,46	0,5 %		\$ 73,08
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.615,46	2 %		\$ 292,31
- Otros conceptos				\$ 100
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
Totales			\$ 77.949,1	\$ 13.253,91
Sueldo neto				\$ 64.695,19



Asociación Gremial de Empleados de Comercio

SEPTIEMBRE 2021

ESCALA SALARIAL DE COMERCIO

	MAESTRANZA			ADMINISTRATIVO						CAJERO		
	A	B	C	A	B	C	D	E	F	A	B	C
BÁSICO	\$56.616,01	\$56.779,87	\$57.354,06	\$57.231,12	\$57.477,38	\$57.723,44	\$58.461,86	\$59.077,04	\$59.979,50	\$57.436,15	\$57.723,43	\$58.092,62
NO REMUNERATIVO	\$4.529,28	\$4.542,39	\$4.588,32	\$4.578,49	\$4.598,19	\$4.617,88	\$4.676,95	\$4.726,16	\$4.798,36	\$4.594,89	\$4.617,87	\$4.647,41
<small>DIAS NO REMUNERATIVOS SEPTIEMBRE 2021</small>	\$4.529,28	\$4.542,39	\$4.588,32	\$4.578,49	\$4.598,19	\$4.617,88	\$4.676,95	\$4.726,16	\$4.798,36	\$4.594,89	\$4.617,87	\$4.647,41

	PERSONAL AUXILIAR			AUXILIAR ESPECIALIZADO		VENDEDOR			
	A	B	C	A	B	A	B	C	D
BÁSICO	\$57.436,15	\$57.846,35	\$59.200,11	\$57.928,60	\$58.666,88	\$57.436,15	\$58.667,04	\$59.077,04	\$59.979,50
NO REMUNERATIVO	\$4.594,89	\$4.627,71	\$4.736,01	\$4.634,29	\$4.693,35	\$4.594,89	\$4.693,36	\$4.726,16	\$4.798,36
<small>DIAS NO REMUNERATIVOS SEPTIEMBRE 2021</small>	\$4.594,89	\$4.627,71	\$4.736,01	\$4.634,29	\$4.693,35	\$4.594,89	\$4.693,36	\$4.726,16	\$4.798,36

	ART. Nº 23	ART. Nº 30	ART. Nº 36	
	ARMADO DE VIDRIERA	CAJERO "A" Y "C"	CAJERO "B"	AYUDANTE DE CHOFER
ADICIONAL	\$2.246,95	\$7.085,98	\$27.707,25	1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR \$4.71 MAS DE 100 KMS \$5.79

	ART. Nº 36	
	CHOFER	
ADICIONAL	1º 100 KMS DESDE LA SEDE DEL EMPLEADOR \$5,78 MAS DE 100 KMS \$6,75	

ANTIQUEDAD: 1% POR CADA AÑO TRABAJADO, SOBRE EL BÁSICO INICIAL DE CADA CATEGORÍA.

PRESENTISMO: LAS CIFRAS PRECEDENTES DEBERÁN SER INCREMENTADAS CON LA ASIGNACION ESTABLECIDA EN EL ART. Nº 40 DEL C.C.T. Nº130/75.

Activar Wind

Fuente: <https://jorgevega.com.ar/> y <https://www.agec.com.ar/gremiales-agec.html>

Nro. 2: se decidió contratar el plan empresarial de *amoCRM* ya que es el que más se adecuaba a las necesidades de Cervecería Checa. Tipo de cambio \$100,11 dólar Banco Nación Venta, cotización 10/11/2021.

Planes:	PLAN BASE \$ 15 por mes / usuario	PLAN AVANZADO \$ 25 por mes / usuario	PLAN EMPRESARIAL \$ 45 por mes / usuario
Límites por usuario			
Contactos	12.500	25.000	50.000
Cables abiertos	2500	5,000	10,000
Campos Personalizados	100	200	400
Almacenamiento de archivos	200 Mb	400 Mb	800 Mb
50 escaneos gratuitos de tarjetas de visita (aplicación móvil)	✓	✓	✓
Captura y organización de clientes potenciales			
<u>Integración de Google Analytics y el sitio web</u>	✓	✓	✓
Fusionar duplicados	✓	✓	✓
Agregue campos personalizados para clientes potenciales y contactos	✓	✓	✓
Manejo de liderazgo			
Flujo de ventas	✓	✓	✓
Agregar etapas de canalización personalizadas	✓	✓	✓
Sincronizar y guardar toda la correspondencia por correo electrónico	✓	✓	✓
Procesos comerciales y tareas creadas automáticamente	—	✓	✓
Agregar campos obligatorios	—	✓	✓
Pipeline digital (automatizaciones)	—	✓	✓
Valoración de prospectos	—	—	✓
Clientes	—	✓	✓

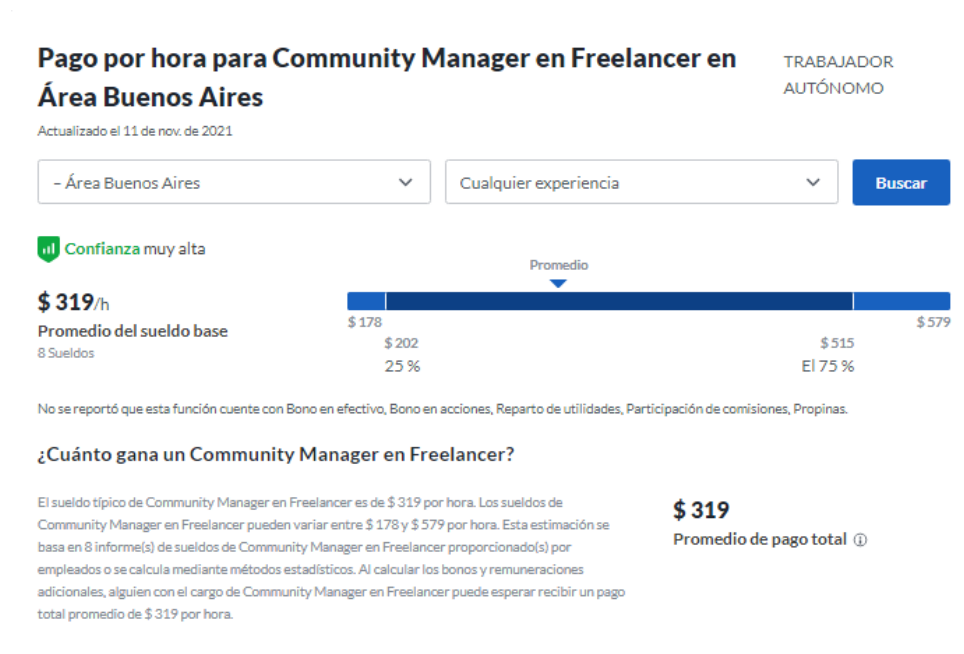
Fuente: <https://www.amocrm.com/buy/tariff/>

Seguimiento de procesos			
Informe de actividades	✓	✓	✓
Definir permisos de usuarios y grupos	✓	✓	✓
Crea sucursales y equipos	—	✓	✓
KPI y plan de ventas	—	✓	✓
Informes de análisis y ventas			
<u>Informes de ventas consolidados</u>	✓	✓	✓
Búsqueda de cuellos de botella en el proceso de venta.	✓	✓	✓
Análisis de llamadas	—	✓	✓
Pronóstico de ventas	—	✓	✓
Protección y seguridad			
Conexión segura (certificado SSL)	✓	✓	✓
Copia de seguridad de datos permanente	✓	✓	✓
Registre las visitas de todos los usuarios de la cuenta	—	✓	✓
Limite las visitas por dirección IP (lista blanca y lista negra)	—	✓	✓
Copia de seguridad periódica con archivo enviado por correo electrónico	—	—	✓
Seguimiento de actividad	—	—	✓
Personalización			
REST-API completa	✓	✓	✓
Notificación de aplicaciones de terceros (Webhooks)	—	✓	✓
Crea tus propios widgets	—	✓	✓
Personalización del widget del panel	—	✓	✓
Integraciones disponibles			
Marketing por correo electrónico / SMS	✓	✓	✓
Chat en línea	✓	✓	✓
Apoyo técnico	✓	✓	✓

El precio indicado es válido solo con una suscripción de 6 meses o más.

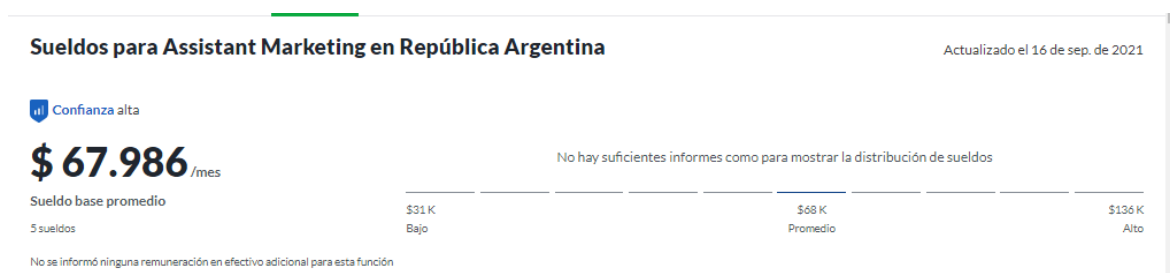
Fuente: <https://www.amocrm.com/buy/tariff/>

Nro. 3: para contratar un Community Manager FreeLancer se tomó como referencia el valor promedio de la hora en el área de Buenos Aires ya que este valor representaba el importe de mayor confianza.



Fuente: <https://www.glassdoor.com.ar/>

Nro. 4: Para contratar un Asistente de Marketing FreeLancer por medio tiempo, se tomó como referencia el siguiente sueldo promedio:



Fuente: <https://www.glassdoor.com.ar/>