

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Licenciatura en Administración**

**“Planificación Estratégica sobre la empresa Cervecería Checa  
perteneciente a la Unidad de Negocio Sauco S.A. del Grupo  
Meta situado en la localidad de Sacanta, Córdoba -  
Argentina”**

Profesora: Rinero Sofía

Autor: Saccavino, Facundo Manuel

Legajo: ADM17495

DNI: 35.586.314

2021

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer una planificación estratégica a una empresa dedicada a la producción y venta de cerveza artesanal: “Cervecería Checa”, perteneciente a la unidad de negocios Sauco S.A. de Grupo Meta. El objetivo de dicha planificación se centra en aumentar la rentabilidad a mediano plazo mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado, la cual se conforma por la apertura de nuevos canales digitales de venta y alianzas estratégicas; incrementando por consiguiente, su cuota de participación. Esta propuesta se expuso en base a la debilidad detectada en la comercialización del producto, que consiste en un canal de ventas reducido; su puesta en marcha llevará a la empresa a invertir una suma de \$610.170,20, obteniendo un retorno sobre la inversión del 112,72% en el tiempo previsto. Por lo tanto, se puede afirmar desde la variable cuantitativa, que la ejecución del presente reporte es viable.

Palabras Claves: planificación estratégica, penetración de mercado, rentabilidad, canales digitales, alianzas estratégicas

## **Abstract**

The purpose of this case report was to offer a strategic planning to a company dedicated to the production and sale of craft beer: "Cervecería Checa", belonging to the Sauco S.A. business unit of Grupo Meta. The objective of this planning is focused on increasing profitability in the medium term through the implementation of a market penetration strategy, which is formed by the opening of new digital sales channels and strategic alliances; thus increasing its market share. This proposal was exposed based on the weakness detected in the commercialization of the product, which consists of a reduced sales channel; its implementation will lead the company to invest a sum of \$610,170.20, obtaining a return on investment of 112.72% in the foreseen time. Therefore, it can be affirmed from the quantitative variable that the execution of this report is feasible.

Keywords: strategic planning, market penetration, profitability, digital channels, strategic alliances

## **Índice de Contenido**

Introducción.....	4
Análisis Situacional .....	6
Análisis del Macro Entorno .....	6
Análisis del Micro Entorno.....	9
Análisis de Mercado .....	11
Análisis Interno.....	12
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación .....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos .....	20
Alcance de la propuesta .....	21
Tácticas a desarrollar .....	21
Presupuesto Final.....	28
Diagrama de Gantt.....	29
Retorno de la Inversión.....	30
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales .....	31
Bibliografía.....	33
Anexos .....	36

## **Índice de Imágenes**

Ilustración 1. Presupuesto final .....	28
Ilustración 2. Diagrama de Gantt.....	29
Ilustración 3. Retorno de la inversión.....	30
Ilustración 4. Tarifario de Asociación de Community Manager de Argentina .....	36
Ilustración 5. Presupuesto plan e-commerce .....	37
Ilustración 6. Optimización para SEO.....	38
Ilustración 7. Dominio y hosting .....	38
Ilustración 8. Honorario asesor legal .....	39
Ilustración 9. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba .....	40

## Índice de Tablas

Tabla 1. Plan de acción número 1.....	23
Tabla 2. Plan de acción número 2.....	25
Tabla 3. Plan de acción número 3.....	27

## Introducción

El presente reporte de caso de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrolla con el objetivo de presentar una planificación estratégica a la empresa Cervecería Checa de la unidad de negocios “Sauco S.A.” perteneciente al Grupo Meta. Dicha planificación tiene como fin proveer a la organización estrategias y/o tácticas de crecimiento para incrementar, de esta manera, su penetración de mercado, mejorar su rentabilidad en respuesta al aumento de la demanda de sus productos y así, poder responder a los lineamientos estratégicos organizacionales.

Grupo Meta se creó en el año 2019 de la mano de tres hermanos emprendedores unidos por la misma pasión, cada uno en su rubro, complementando su fuerza y convicciones. La administración está ubicada en la localidad de Sacanta (Provincia de Córdoba) y el grupo posee 4 unidades de negocios bien definidas: “La Tregua S.A.”, una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en Sacanta – El Arañado; “Sauco S.A.” que consiste en la integración de gestión de la Cervecería Checa en la antes mencionada localidad y el restaurante “Las Jirafas” en Bariloche; “Cervezas Argentinas S.A.S.”, con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital; y por último, “Brewing S.A.S.” quien se encuentra en proceso de apertura de un bar propio Checa.

El hito significativo del grupo, ha sido su iniciativa de reunir bajo un mismo nombre todas las unidades de negocio. Dentro de la unidad Sauco S.A. se puede mencionar el inicio de la fundación de la fábrica de cervezas Checa y su implementación de normas ISO 9001, además de buenas prácticas de manufactura con resultados positivos. También es importante mencionar como momento crítico la pandemia COVID-19, que ha provocado caídas en las ventas muy por debajo de las medidas habituales.

Una vez analizado en profundidad el grupo y su historia, se decide avanzar con el análisis de la unidad de negocios “Sauco S.A.” y sus dos empresas involucradas. Aquí se detectaron tres aspectos a mejorar con respecto a la organización, considerándolas como debilidades. En primer lugar, se detecta una baja participación en los canales electrónicos y digitales, teniendo en cuenta que en la actualidad es fundamental estar en constante contacto con los clientes, ser activos y reconocidos socialmente. Esto representa una clara dificultad de adaptación a las nuevas tendencias

digitales de fidelización de cliente, dando como resultado un menor porcentaje de receptividad o conocimiento de la organización, más allá de sus clientes habituales. En segundo lugar, se evidencia que Cervecería Checa únicamente comercializa en bares o restaurantes orientados a la juventud. De este modo desatiende otros mercados, produciendo en consecuencia, disminución de la participación y riesgo de que las pérdidas sean aún mayores, considerando la posibilidad de nuevas restricciones sanitarias. Por lo tanto, es de suma importancia trabajar la problemática con tiempo. Por último, se observa que las decisiones finales se toman en Grupo Meta, a pesar de contar con responsables dentro de la unidad de negocios. Esto podría provocar que algunas soluciones demoren más de la cuenta, lo cual sería más expeditivo si se obtuviera mayor libertad en la toma de decisiones de cada área de la UN en estudio, permitiendo responder al cliente rápidamente y generando una eficiente fidelización sobre el mismo.

Una vez detectados los tres problemas principales, se buscará solucionar la debilidad número dos sobre la empresa Cervecería Checa. El objetivo consiste en proveer a la empresa, mediante tácticas de crecimiento, acciones eficientes para llevar a cabo una penetración de mercado e incrementar la participación de los productos en el mismo, aumentando su demanda y emigrando hacia nuevos horizontes sin reducirse únicamente a bares y restaurantes. Dicha acción, le permitirá a la empresa potenciar su imagen corporativa, adquirir una mayor posición, y llegar a nuevos clientes, aumentando la rentabilidad.

Como antecedente teórico los autores (Hill, Jones, & Schilling, 2015) plantean que la planificación estratégica es un instrumento poderoso a la hora de gestionar integralmente metas para lograr objetivos. Al momento de expandir la participación, utilizar una estrategia de penetración de mercado es de gran utilidad, ya que apunta a incrementar las ventas dentro de una base o segmento donde la empresa ya opera.

Como antecedente de campo se puede mencionar a “Starbucks” cuya principal arma de crecimiento intensivo es su estrategia de penetración de mercado utilizando los mismos productos de alimentos y bebidas a nivel mundial. Se ha enfocado en potenciar el impacto de los productos más pedidos por sus clientes, por lo que ha creado costosas campañas de marketing para incrementar su consumo. Su estrategia de penetración de mercado viene desarrollándose a través de un programa llamado “Starbucks Rewards”, que entrega premios a sus consumidores leales logrando posicionarse y consolidar a la marca como una de las más importantes del sector. (Nogués, 2017)

## **Análisis Situacional**

### *Análisis del Macro Entorno*

Para efectuar un análisis de situación, se comenzará con un análisis externo, por medio de la herramienta de diagnóstico denominada P.E.S.T.E.L.

### *Factor político*

La situación actual de la Argentina, se encuentra inmersa en una constante batalla entre los partidos políticos más importantes, con el objetivo de salir victoriosos en las elecciones legislativas nacionales (correspondientes a septiembre y noviembre de este año), lo cual puede provocar que se instale un clima de rivalidad y lucha entre sí. (Marelli, 2021)

Durante el curso del año 2020, la pandemia COVID-19 afectó en gran medida a la población, así como también al sector empresarial. Desde el gobierno, han decretado diversas medidas con el fin de contener y mitigar la propagación del virus, preservando la salud pública, las cuales son proporcionadas a la amenaza que se enfrenta, en forma sectorizada, razonable y temporaria. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Además, en la actualidad, mediante el Decreto 494/2021 y debido a la merma de casos positivos, se decretaron flexibilizaciones para múltiples actividades, incluidas las económicas, industriales, comerciales, de servicios, religiosas, culturales, deportivas, recreativas y sociales; debiendo realizarlas en base a un protocolo de funcionamiento aprobado por la autoridad sanitaria nacional, provincial o de C.A.B.A., según corresponda, con un aforo del 70% como máximo en espacios cerrados. Estas medidas son de vital importancia para las empresas que lograron reabrir sus puertas, así como para la cotidianeidad de las personas. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

### *Factor Económico*

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con abundantes recursos naturales en energía y agricultura. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico, ha impedido el desarrollo del país. El impacto de la pandemia ha sido significativo en Argentina, donde durante el 2020, el país sufrió una caída del PBI de 9,9%, la mayor desde 2002. Para apalear lo anterior, el gobierno implementó medidas de emergencia, con el fin de proteger a la sociedad y acompañar a las empresas. (Banco Mundial, 2021)

En los momentos más duros de la pandemia, el gobierno ha abonado en 3 oportunidades el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), buscando apoyar a los hogares más afectados por la crisis sanitaria y económica. No obstante, al día de la fecha mantiene vigente la Tarjeta Alimentar para titulares de la Asignación Universal por Hijos (AUH), Asignación Universal por Embarazo (AUE), y en el mes de septiembre, ha incorporado a madres de siete hijos con Pensión no Contributiva (PNC). (Cronista, 2021)

Pese a lo anterior, la situación actual da señales de recuperación. La actividad económica en el primer trimestre de 2021 creció un 2,5%, en relación al mismo periodo de 2020. La construcción y la industria manufacturera, son los sectores con mayor reactivación económica. Por el contrario, hoteles y restaurantes acusaron un duro golpe por las restricciones impuestas, con un retroceso del 35,5%. (Centenera, 2021)

Según los informes de (Indec, <https://www.indec.gob.ar>, 2021), la tasa de inflación para el mes de julio 2021, fue del 3,0% con un total acumulado del 29,1%. El ministro de Economía, Martín Guzmán, adelantó una inflación para agosto más baja con respecto a julio, y se observa que viene reduciéndose intermensualmente. Otro dato interesante es el crecimiento del empleo formal, que promedia un alza interanual de 1,6%. (El Economista, 2021)

### *Factor Social*

Con una economía en recesión y una inflación que nunca bajó de los dos dígitos, la pobreza en Argentina no para de crecer. La pauta oficial la establece el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), a través del índice de pobreza. (Indec, 2021)

En respuesta a lo anterior, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza, alcanzó el 31,6%, donde reside el 42% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluye al 10,5% de las personas. (Indec, 2021)

Dado que la incidencia de pobreza y la indigencia resulta de la capacidad de los hogares a acceder a la canasta básica alimentaria y a la canasta básica total (promedio del grupo de hogares alcanzó los \$50.854), mediante sus ingresos monetarios (donde el ingreso total familiar promedio de los hogares pobres, fue de \$ 29.567), existe una



brecha amplia entre los aumentos de las canastas y la suma del ingreso total familiar. Es decir, que no solo hubo aumento en la incidencia de la pobreza, sino que la situación de las personas bajo la línea de la pobreza, empeoró. (Indec, 2021)

#### *Factor Tecnológico*

La tecnología en tiempos de pandemia y el cambio de hábitos por parte de las personas, han permitido que las empresas innoven desde distintas áreas con plataformas de comercio electrónico o perfiles en redes sociales, disfrutando de ventajas significativas, ya sea manteniendo a su personal, continuando con actividades pese a las restricciones y hasta contemplar un futuro crecimiento. (El Mercado, 2021)

Ante lo anterior, las empresas están obligadas a llevar una actualización constante en materia tecnológica, no solo para no quedar obsoletas, sino para aprovechar las múltiples oportunidades que se pueden presentar, tanto comerciales (permitiendo atender nuevos mercados a través del comercio electrónico) como operativas (disminución de costos). (El Mercado, 2021)

#### *Factor Ecológico*

El cuidado ambiental es absoluta responsabilidad de todos los sectores de la sociedad, llámese personas, Estado o empresas. Esto ocurre de tal manera que, en Argentina, la Ley 25.675 establece en el artículo 1º, que se deben brindar los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable en nuestro país. (HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA, 2002)

En respuesta a ello, actualmente prevalece una economía sostenible en las empresas, las cuales deberán incorporar un modelo socioeconómico que permita garantizar el desarrollo y bienestar social, haciendo un uso responsable de los recursos naturales y respetando el medio ambiente. Esto trae consigo ventajas adicionales: posicionamiento en el mercado, atracción de nuevos mercados, incentivos fiscales y empresariales. (Ramírez, 2021)

#### *Factor Legal*

Desde el 20 de marzo de 2020, se dictaron gran cantidad de normas, con el objeto de regular las relaciones laborales durante la extraordinaria y atípica situación

originada por la pandemia COVID-19. Durante ese lapso, algunas fueron modificadas, complementadas o sustituidas por otras. Por ejemplo, el trabajo home office sigue vigente en la actualidad y muchas empresas han adoptado esta medida. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

Además, en Argentina el marco legal del trabajador en las empresas está respaldado bajo el DNU 413/2021, en cuanto a prohibiciones de despidos sin justa causa, por falta o disminución de trabajo y fuerza mayor; como así también, la prohibición de efectuar suspensiones por causales de fuerza mayor, o falta o disminución del trabajo. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021)

#### *Análisis del Micro Entorno*

A continuación, se analizará el entorno relacionado a la cervecería artesanal mediante la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de evidenciar los diferentes actores y factores del sector, en respuesta a la empresa seleccionada, para trabajar sobre dicho reporte de caso.

#### *Poder de Negociación de los proveedores*

En función a la concentración, respecto a la industria cervecera y al ser ingredientes básicos para la elaboración de cerveza artesanal (levadura, lúpulo y malta), como también parte del equipamiento necesario para la producción, se puede afirmar que la influencia de los proveedores es baja y permite elegir entre diferentes alternativas de abastecimiento. Entre otros, pueden destacarse Central Bier (<https://www.centralbier.com.ar>), ForOurBeer (<https://www.forourbeer.com/>), Argentina Brew (<https://www.argentinabrew.com.ar/nosotros/>). Es decir, en términos generales, el poder de negociación de los proveedores es considerado bajo, porque los productos o insumos que se requieren son poco diferenciado; no es costoso el cambio ya que los ingredientes utilizados son commodities, y cuentan con numerosos proveedores, es decir que, al no estar de acuerdo con sus políticas y condiciones, se podría cambiar de proveedor, por otro que las acepte.

#### *Poder de Negociación de los clientes*

A la hora de hablar de clientes, es importante mencionar que son todas aquellas personas atendidas, de manera directa, por las cervecerías. Existen dos grupos, dependiendo del modelo de negocios de la empresa. El primero, mismo que todas las

cervecerías atienden, son los canales de venta al público (bares, restaurantes, hamburgueserías). El segundo, grupo que no todas trabajan, son los consumidores finales, quienes venden directo al público mediante su propio bar, o bien, aquellas que comercializan sus productos por canales digitales.

En conclusión, si se tiene en cuenta la cantidad de bares y restaurantes, y la cantidad de personas que asisten, el poder de negociación de los clientes es alto. Esto se debe, principalmente, a los bajos costos de cambio, y la posibilidad mínima de mantener cautivo a un cliente/consumidor. Por otra parte, si bien la oferta es variada y diversa, mayormente se pueden encontrar alternativas en la industria, pudiendo inferir que el servicio en términos generales es relativamente “estándar” o no se encuentra claramente “diferenciado”.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

El poder de opciones y sustitutos de los productos de una compañía puede verse afectado por el cambio de costos, por tendencias sociales (mayor preocupación por la salud) o cambios de hábitos que mermarán la lealtad del consumidor. En este sentido, es un aspecto no atractivo de la industria, ya que la cantidad de productos sustitutos es numerosa. En el mercado de la cerveza artesanal, se encuentran como sustitutos la cerveza industrial, el vino, el fernet, el ron, etc. En estos mercados, no hay costes por cambio, por lo que supone que la amenaza de aparición de productos sustitutos sea alta.

#### *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es considerada media, principalmente dado por las barreras de entradas, que constituye materializar un proyecto gastronómico o la producción de cerveza artesanal, entre esas barreras se pueden mencionar:

1. Experiencia y curvas de aprendizaje: disminución de los costos, principalmente producto de la experiencia adquirida en la gestión operacional.
2. Requerimientos de capital: se requiere de una inversión intensiva en capital, dado principalmente por la infraestructura, mobiliario y equipamiento.
3. Barreras legales.

Existen otros factores que en menor impacto establecen barreras a la entrada para nuevos competidores, no obstante, los puntos descritos son aquellos más relevantes a considerar para el presente análisis.

#### *Rivalidad entre competidores*

Las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente, influyen en la rivalidad de los competidores, al igual que en el costo y la diferenciación de productos. La rivalidad entre competidores, se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios ofrecidos a los clientes. Es considerada “alta”, debido al gran número de competidores que existen en la industria. Las compañías deberán recurrir a tácticas extremas para mejorar la posición competitiva, caso contrario la rentabilidad puede verse profundamente afectada.

#### *Análisis de Mercado*

La producción industrial nacional, se encuentra a cargo principalmente de cuatro grandes empresas: InBev, que posee el 71% de participación en el mercado, seguida de Compañías Cerveceras Unidas (CCU) con un 16% de participación. En tercer lugar, se encuentra Inversora Cervecera S.A. (ICSA) con un 7%; y, por último, el restante 6% corresponde a Isenbeck. De acuerdo a una estadística realizada por la Cámara de Cerveceros Artesanal de Argentina (CCAA), se consumen aproximadamente 1850 millones de litros anuales de cerveza, arrojando en promedio entre 42 y 43 litros de cervezas per cápita, del cual solo el 2,5% corresponde al sector artesanal. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2021)

Si bien presenta un bajo porcentaje de Market Share en el mercado, el negocio de cerveza artesanal llegó para quedarse. Entre 2014 y 2016 experimentó tasas de crecimiento superiores al 40% en volumen, lo cual inspiró a muchos para comenzar a producir. Se espera que el negocio vuelva a expandirse, pero no con el mismo vigor que en su época de gloria. (Ledesma, 2020)

Además, el sector cervecero muestra un fuerte crecimiento, ya sea participación en volumen o consumo per cápita, en comparación de otras categorías como el vino. Otro dato de gran interés, es el informe que realizó Coviari junto al Observatorio Vitivinícola Argentino, revelando el consumo de bebidas alcohólicas por edad, en el cual los jóvenes consumen más alcohol que los adultos. En el segmento de la cerveza, los jóvenes de entre 19-25 años, representan al 23%; adultos jóvenes de entre 26-35,

corresponden al 27%; adultos de entre 35-49, el 26%; mientras que adultos con más de 50 años, obtienen el 24% restante. Comparando con el total de los consumidores de vino, el 41% se encuentran debajo de los 35 años, mientras que en la cerveza y el fernet los valores son de 50% y 59% respectivamente. (Mesquida, 2017)

### *Análisis Interno*

Para efectuar un análisis interno, en el cual se podrán identificar ventajas competitivas que posee Cervecería Checa, se procede a analizar la Cadena de Valor, con la salvedad de que la empresa, en algunas cuestiones no suministró la información precisa.

#### *Actividades primarias*

- **Logística interna:** al no poseer la información indicada, se debe trabajar sobre supuesto. Para ello se cree recomendable, en base a la gestión de la empresa, que los mismos operarios de la planta sean los encargados del almacenamiento y procesamiento de datos, de insumos y del control de stock, para llevar un control minucioso de los procesos y de toda la información que repercutirá en la gestión y trazabilidad de la empresa.
- **Operaciones:** los coordinadores de producción, son tres jóvenes que ayudan en el proceso productivo y también en la parte administrativa. Se encargan de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. El no haber una persona designada solamente a la parte administrativa, constituye un tema a mejorar, ya que pueden ocurrir retrasos en la producción por un descuido u olvido, como por ejemplo, en la realización de un pedido de compra.
- **Logística externa:** en líneas generales, y sin contar con datos suficientes, se puede percibir que la unidad de negocios (en este caso la empresa analizada), tiene buena posición en donde se encuentra y desempeña, tanto en relación con el cliente como con los proveedores.
- **Marketing y Ventas:** la comercialización se realiza en bares y restaurantes enfocados a la juventud, donde el producto posee buena concepción disciplinar (el 80% lo recomienda). El sistema de marketing que utilizan son las publicidades en las redes sociales Instagram y Facebook, sin embargo, su presencia en las mismas es reducida, con publicaciones más

bien generalistas, sin destacar promociones ni una instancia en la cual pueda existir un feedback cliente-vendedor.

- Servicios post ventas: No hay información acerca de servicios post ventas. Se supone que los mismos operarios encargados de colaborar en el proceso productivo y en la parte administrativa, deberían ser los responsables de atender al cliente en caso de alguna consulta o reclamo.

#### *Actividades secundarias*

- Infraestructura de la empresa: dentro de la organización se cuenta con los instrumentos específicos en las oficinas (pc, impresoras, internet, etc.). Además, posee todos los elementos propios destinados para la producción de cerveza (macerator de cerveza, hervidor, enfriador, etc.). En cuanto a sistemas de evaluación y autoevaluación, Grupo Meta cuenta con el servicio de un contador, y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de la unidad económica y marcan los indicadores (por ejemplo, cantidad de ventas de cervezas, cantidad de producción, etc.).
- Gestión de Recursos Humanos: los responsables son José y Luis, que se encarga de la parte productiva de la cervecería y la gestión de los empleados. Además, cuenta con tres operarios que colaboran en todas las actividades, tanto administrativas como productivas. El reclutamiento y selección de personal está encargado por la dirección de Grupo Meta, lo cual conforma una desventaja, al no contar con esta sección dentro de la empresa correspondiente al rubro de la cervecería artesanal.
- Desarrollo tecnológico: está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. La empresa tiene su llegada a los clientes a través de redes sociales, aunque en este sentido, se evidencia una falencia en cuanto a la estrategia empleada.
- Aprovisionamiento: No existe una política de autorización por montos en las compras, siendo los coordinadores de producción, quienes se encargan de comprar los insumos. No se cuenta con la información de poseer un sistema informático para el control de stock y volúmenes de ventas, sin embargo, al estar Checa equipada con la mayor tecnología para la producción de cervezas, se estima que la empresa lo posee.

## Marco Teórico

A continuación, se tratará de especificar y poner de manifiesto mediante distintos autores, las estrategias y técnicas que lograrán una maximización en el crecimiento de la empresa seleccionada. La herramienta de gestión central que se eligió en primer lugar, fue la planificación estratégica; seguida de la estrategia de crecimiento, misma que permite alcanzar una eficiente penetración de mercado.

El propósito inmediato del presente es analizar y exponer las distintas perspectivas y argumentos teóricos más sobresalientes, de modo que sea de fácil interpretación para el lector y posibilite la posterior resolución del problema planteado.

### *Planificación estratégica*

Citando al primer autor de la temática, se puede afirmar que la planificación estratégica es un proceso esencial en una organización, por ser la encargada de establecer los objetivos y las directrices que definirán y concretarán los planes de acción, buscando que los mismos generen ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Además, se puede mencionar que dicha herramienta es necesaria para las empresas, considerando que las organizaciones que emplean este proceso alcanzan un desempeño superior, en comparación con las empresas que no lo hacen en un tiempo escueto. (Chiavenato, 2016)

Por otra parte, teniendo en cuenta un análisis más enfocado hacia el mercado, se expresa que la planificación estratégica es aquella herramienta que se encuentra en continuo proceso y en constante ajuste de las metas y recursos de una compañía, de acuerdo a las oportunidades del mercado como a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, donde sobresale el entorno de la empresa y sus brechas existentes. (Kotler & Keller, 2012)

Además; los mismos autores agregan que la planificación estratégica no se debe entender como una suma continua de planes, sino como un proceso que arranca con la definición de la estrategia general. Tiene por objeto poner a disposición, en el momento oportuno y por los procedimientos más económicos, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados. (Kotler & Keller, 2012)

### *Estrategia de crecimiento*

(Hill, Jones, & Schilling, 2015) mencionan que para lograr una buena planificación estratégica es necesario definir primero una estrategia, destacándose en este caso, la de crecimiento: concebida como el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado, desarrollando una ventaja estable y única en su entorno competitivo. Asimismo, se espera que la empresa aumente su nivel al lograr aumentar su cuota de venta, su margen de utilidad, su participación de mercado o la expansión de la empresa. La importancia de las estrategias de crecimiento radica en ofrecer diferentes posibilidades para alcanzar el objetivo de incorporar cambios que potencien el progreso de la empresa. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Asimismo, a lo anteriormente expuesto, es necesario añadir los argumentos de (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) donde se establece que el crecimiento de las empresas se puede alcanzar de forma interna y externa. El crecimiento interno se puede lograr aplicando estrategias desde el interior de la empresa, lo cual queda demostrado, por ejemplo, con la tecnología aplicada en constante actualización. Por otro lado, el crecimiento externo se logra recurriendo a procesos de fusiones, adquisiciones y alianzas; formando parte de una estrategia muy común, dado que el mercado es cada vez más competitivo, y la competencia se vuelve un proceso global.

### *Penetración de Mercado*

A continuación, se procederá a desarrollar la acción de penetración de mercado, misma que logra ser alcanzada mediante una buena y eficiente estrategia de crecimiento, tal como se mencionó anteriormente.

Para comenzar, se puede decir que dicha acción califica como la más segura para llevar adelante la expansión de una empresa. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra, etc.), o atraer clientes de la competencia (marcando diferencias con otras marcas o aumentando los medios de apoyo de las ventas). Su principal beneficio es el incremento de la participación en el mercado, es decir, el nivel de demanda que la empresa cubre con sus productos y servicios, logrando así, una presencia sostenida en el tiempo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)



Otro punto importante a destacar, es que permite llegar a nuevos mercados con la misma oferta de productos, lo cual sucede en virtud de considerarla de bajo riesgo y quien brinda mayor seguridad a la empresa, teniendo en cuenta que ésta conoce muy bien los productos/servicios que ofrece y el mercado en el que opera. Por dicho motivo, la organización de la empresa, cada una de sus correspondientes áreas funcionales, deben estar basadas en la estrategia central y buscar, además, satisfacer la penetración de mercado, alienándose a la misma. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

### *Conclusión del Marco Teórico*

En base a lo expuesto anteriormente, se opta por trabajar el caso según el concepto planteado por (Chiavenato, 2016), mismo que explica a la planificación estratégica como un proceso esencial en la organización, que estudia para alcanzar la meta propuesta, analiza el sentido de dirección y describe objetivos medibles de la empresa sin descuidar el sector externo y sus posibles injerencias. Asimismo, también es preciso basarse en la estrategia de crecimiento, expuesta por (Hill, Jones, & Schilling, 2015) y (Sainz de Vicuña Ancín, 2017), para lograr mediante ella una pujante penetración de mercado. En síntesis, la importancia de este punto radica en lograr de manera eficiente aumentar la posición de la empresa en el mercado, llegando a nuevos clientes de la mano de un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la misma.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de evaluar el análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo, en conjunto con su análisis de mercado, se pueden determinar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, es importante destacar una clara debilidad de la empresa relacionado a una escasa comercialización del producto (cerveza artesanal), abocado a un canal unilateral de distribución. Esto significa, una reducción de la participación de mercado que culmina posteriormente en pérdidas de rentabilidad, donde la falta de estrategias eficientes, no permitirá incrementar sus ventas y mucho menos consolidarse frente a sus competidores, generando una importante pérdida de clientes.

Una vez que logra solventar esta debilidad, la empresa podrá llevar adelante una clara oportunidad de mercado: poder responder al aumento de demanda de manera más rápida y en varios puntos de venta a la vez. Al mismo tiempo, permite reducir el impacto COVID-19, que produjo disminución en la concurrencia de los consumidores a lugares con gran afluencia de público, cambiando su dirección hacia las nuevas tecnologías: la utilización de la plataforma de e-commerce como canal de acceso. Esto último, también se detecta como una gran oportunidad.

Por otra parte, es fundamental que la empresa tenga conocimiento de sus grandes fortalezas, para poder alcanzar el objetivo propuesto desde la parte interna, en relación a sus recursos humanos y su capacitación, tanto como al acceso y disponibilidad de tecnologías. De igual modo, cabe aclarar que todo deberá concretarse sin descuidar las amenazas de índole política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal que se le pueden presentar de manera imprevista.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, se considera de suma importancia resolver la problemática, ya que en la actualidad persiste un contexto macro económico recesivo (profundizado por la caída de la actividad económica que se obtuvo en consecuencia del aislamiento preventivo), en conjunto con un mercado muy competitivo. Ante ello, es indispensable que la empresa se adapte a los requerimientos de los clientes, tanto para incrementar las ventas como para optimizar el desarrollo de la lealtad de los mismos; permitiendo entonces, la subsistencia a largo plazo y rentabilidad.

Es menester lograr su resolución, considerando que, en el mercado de la cervecería artesanal, existe la posibilidad de expansión del negocio. El consumo promedio de cerveza en Argentina es entre 42 y 43 litros per cápita (en Latinoamérica el consumo es alrededor de 60 litros per cápita, por lo que se espera que, en el país, la cifra aumente) de acuerdo al informe del (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2021), y solamente el 2,5% corresponde al sector artesanal. Asimismo, el crecimiento de este porcentaje está siendo impulsado por un cambio cultural en el consumo, que tiene que ver con una tendencia mundial de optar por productos naturales. Debido a esto, múltiples marcas de cervezas industriales comenzaron a ofrecer productos que intentan asemejarse a los artesanales como, por ejemplo, el caso de Cervecería y Maltería Quilmes con su producto “Patagonia”.

En síntesis, tal como se mencionó al principio, es a través de la planificación estratégica y una eficiente estrategia de crecimiento, que se espera llevar a cabo acciones corporativas que permitan a la organización definir la dirección y el objetivo en plazos establecidos, buscando un mejor posicionamiento dentro del mercado y una ventaja competitiva, concluyendo entonces en una exitosa penetración en el mercado meta.

## **Plan de Implementación**

### *Lineamiento Estratégicos*

Luego del análisis externo, interno y la situación actual de la empresa con su respectivo diagnóstico, se evidencia que no cuenta con una misión y visión definida, siendo elementos indispensables para la aplicación de la planificación estratégica. Por este motivo, se propone elaborar una misión y visión con objetivos a mediano y largo plazo para definir en base a estas, el objetivo general y los objetivos estratégicos de la presente propuesta profesional.

### *Nueva Misión*

Producir y vender una gran variedad de cervezas artesanales de calidad, proporcionando aroma, sabor y color, con excelencia; además del mejor servicio al cliente, que brinde la mayor satisfacción a los consumidores, permitiendo establecer vínculos fuertes y duraderos con ellos.

### *Nueva Visión*

Posicionarnos entre los mejores productores y vendedores del mercado de la cerveza artesanal en la Provincia de Córdoba, haciendo de nuestra empresa un modelo que inspire orgullo, pasión y compromiso, generando valor económico, social y ambiental sostenible.

Presentada al fin la misión y visión de la empresa, en base el objeto del reporte de caso, ajustado a los lineamientos actuales y lo que busca resolver el presente trabajo, se comienzan a desarrollar los objetivos y tácticas de acción.

### *Objetivo general*

Incrementar los ingresos por ventas de la empresa Cervecería Checa en un 60% dando inicio en enero de 2022 y culminando para enero de 2025; a través del desarrollo de un plan estratégico que logre una eficaz penetración de mercado y así, obtener un mayor posicionamiento competitivo en la provincia de Córdoba.

### *Fundamentación del Objetivo General*

Este objetivo, se determinó a través del estudio minucioso de las finanzas, con respecto a los últimos 3 (tres) balances de la empresa, donde se observa que, desde el año 2018 (ajustado de acuerdo a RECPAM) al año 2019, las ventas de la empresa con

balance cerrado crecieron en un 20%. Sin embargo, el año 2020 no ha sido tomado como parámetro para comparar resultados económicos, debido a la pandemia de COVID-19, que produjo una caída considerable en las ventas. Según diversos informes científicos, se espera que la situación para el año 2025, se estabilice. Por lo tanto, se recomienda realizar proyecciones y comparaciones con años anteriores de productividad (2018 y 2019), sin considerar el año atípico.

Asimismo, es importante concebir las estadísticas provistas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, donde se ha registrado un incremento en la facturación de un 101% durante el primer semestre del presente año (incluida la venta de cervezas en su análisis), mismo que se produjo como consecuencia del cambio de hábito por parte de los consumidores, a raíz de la pandemia. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021)

A modo de conclusión, siguiendo los indicadores de crecimiento de la empresa en los últimos tres años y proyectando de manera alentadora la industria a la que pertenece la organización, se cree posible aumentar las ventas en un 60% y cumplir, de esta manera, con los lineamientos planteados.

#### *Objetivos específicos*

- Profesionalizar las redes sociales corporativas, incrementando en un 50% el manejo y traspaso de la información cliente – empresa, permitiendo una comunicación externa efectiva para fines del año 2022.

#### *Justificación:*

El éxito de profesionalizar las redes sociales con un plan de social media, tiene por objetivo una estrategia de comunicación externa, para crear una buena imagen corporativa y trabajar la reputación online: publicar actualizaciones de forma constante para despertar el interés de los usuarios, crear una comunidad y convertir ese público en clientes fieles de la empresa.

- Fidelizar en un 70% la cartera de clientes actuales de la empresa, desarrollando nuevos canales digitales de venta directa para fines del año 2023.

*Justificación:*

Para generar nuevos canales de venta sustentables, no se requieren grandes inversiones de dinero como en un local. Por lo tanto, los costos de mantenimiento son muy inferiores a los costos tradicionales, logrando de esta manera, un negocio rentable a mediano y largo plazo, que se destaca por su facilidad y rapidez en el proceso de búsqueda, y brinda seguridad y beneficios a los clientes.

- Implementar alianzas estratégicas con supermercados mayoristas, con el fin de ampliar un 40% la cartera de clientes actuales de la empresa, para principios del año 2025.

*Justificación:*

Las alianzas estratégicas son excelentes herramientas, basadas en la cooperación en este mundo globalizado, debido a la necesidad de complementar los recursos y disminuir riesgos, maximizando los recursos disponibles y abriendo nuevos mercados.

*Alcance de la propuesta*

- Alcance temporal: esta propuesta se focalizará hacia principios del año 2025 con un horizonte de acción de tres años, tal como se lo detalla en el objetivo general.
- Alcance geográfico: tendrá una aplicación a nivel provincial en Córdoba, lugar donde se encuentra en actividad la empresa.
- Alcance de contenido: para llevar a cabo la propuesta y responder de manera eficiente al objetivo general antes planteado, será importante basarse en la teoría de la planificación estratégica, de la estrategia de crecimiento y de la penetración de mercado, desarrolladas en el marco teórico.

*Tácticas a desarrollar*

En esta etapa, y luego de definir los objetivos, se presentarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos y los recursos necesarios que guiarán a la empresa a lograr el objetivo general y los objetivos específicos.

### *Táctica 1: “Profesionalización de las redes sociales”*

#### *Descripción de la acción*

Comenzando con las tácticas del plan de acción, se optó por la profesionalización de las redes sociales, ya que las mismas representan un canal de comunicación fundamental para la empresa. Es importante concebir la tercerización contratando un Community Manager capacitado e informado sobre cada detalle del plan de social media, el modelo de comunicación y la estrategia en su totalidad, asumiendo la responsabilidad de implementar todo lo establecido. Su trabajo consistirá en la realización de un posteo diario en Instagram y Facebook (usuarios que actualmente posee la organización), la moderación de los comentarios, sorteos semanales, beneficios en puntos por historias visualizadas y/o compartidas, entre otras acciones.

Es preciso que los clientes alcancen un sentimiento de confianza en las redes sociales, por lo que se considera importante que el equipo de la cervecería se dé a conocer mediante historias y publicaciones, comuniquen novedades e información de manera dinámica e innovadora, potenciando al mismo tiempo, una mejora en la imagen de Cervecería Checa.

El objetivo de dicha implementación consistirá en generar un feedback positivo, permitiendo una comunicación directa con los actuales y potenciales clientes, fidelizando e incrementando la relación con los mismos. Por otra parte, crear contenido, posibilitará una eficiente interacción que permita mejorar la reputación digital, resaltando al mismo tiempo, la imagen corporativa.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

*Tabla 1. Plan de acción número 1*

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terce rización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar y coordinar entrevistas más solicitud de presupuestos con cuatro Community Manager de la Provincia de Córdoba	01/2022	02/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-
Discutir presupuestos con Gerencia de Administración	02/2022	03/2022	Área Comercial y Administración	Gerente Comercial y Gerente de Administración	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-
Seleccionar CM elegido	04/2022	05/2022	Área Comercial y Administración	Gerente Comercial y Gerente de Administración	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-
Determinar plan social media	05/2022	06/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, celular, facebook, instagram	No	\$ 0,00	-
Inicio de la gestión de CM	06/2022	12/2022	Community Manager	Community Manager	Internet, notebook, celular	Sí	\$ 150.000,00	ACMA (ver anexo A)
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 150.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Control*

Se llevarán a cabo revisiones bimestrales por medio del área de administración, con el fin de atender a tiempo los desvíos y permitir las correcciones que se deban



realizar, con el objetivo de incrementar un 50% la comunicación externa con los clientes.

*Táctica 2: “Desarrollo de canal digital de ventas”*

*Descripción de la acción*

Para continuar con el desarrollo del plan de acción, el segundo paso es la creación de un canal digital de ventas (sitio e-commerce), que consiste en una plataforma virtual en la cual se presenta el catálogo de productos, con la intención de vender a clientes ubicados en distintas regiones. Esta agilidad del sistema, además, permite a los empleados trabajar de una mejor manera dentro de la empresa.

Para lo anterior, se solicitaron presupuestos a tres empresas, de las cuales, para este caso, “edrweb” califica como encargada del diseño y hosting, debido a que ofrece un plan e-commerce que incluye carro de compras online, medios de pagos disponibles, capacitación y asesoramiento permanente. La puesta en marcha del sitio web tiene una duración aproximada de 3 semanas para luego comenzar con la capacitación, teniendo en cuenta que es un sitio autoadministrable.

A partir de la implementación del nuevo canal de venta, los beneficios que tendrá la empresa, serán la reducción de costos en la comercialización, generar mayor lealtad y participación en la cartera de los clientes, y lo más importante, desarrollar y potenciar un mercado que en la actualidad se encuentra desatendido.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

*Tabla 2. Plan de acción número 2*

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terce rización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar y solicitar presupuestos a empresas encargadas del diseño de sitio web	01/2021	02/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-
Discutir presupuestos con la Gerencia de Administración	02/2022	03/2022	Área Comercial y Administración	Gerente Comercial y Gerente de Administración	-	No	\$ 0,00	-
Seleccionar y contratar a la empresa elegida	04/2022	05/2022	Área Comercial y Administración	Gerente Comercial y Gerente de Administración	Celular	No	\$ 73.000,00	edrweb (ver anexo B)
Puesta en marcha del sitio web	05/2022	06/2022	edrweb	Implementador	Internet, computadora	No	\$ 0,00	-
Capacitación a los encargados del manejo del sitio web y control posterior	07/2022	12/2023	edrweb	Capacitador	Internet, computadora	Sí	\$ 0,00	Incluida en pago único por contratación
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 73.000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Control*

El gerente comercial llevará a cabo controles de monitoreos trimestrales por medio de los reportes extraídos del sitio web, ya sean de usuarios que ingresan por primera vez hasta la recopilación de ventas realizadas sobre ventas proyectadas.

### *Táctica 3: “Alianzas estratégicas con mayorista y distribuidores locales”*

#### *Descripción de la acción*

Como última propuesta del plan de acción, se propone realizar alianzas estratégicas entre empresas, con el fin de fortalecer sus objetivos comerciales en una gestión colaborativa, generando mayores beneficios para ambas partes. Para lograr concretarla, en primer lugar, se analiza el mercado de mayoristas, considerando puntualmente quiénes poseen los segmentos más atractivos para la empresa. En base a esto, se destaca el supermercado Delfín S.A., quien dispone a su vez de una amplia red de mercados en el interior de la provincia, mientras que Super MaMi y Tadicor distribuyen dentro de la ciudad de Córdoba. La gran expansión de comercios en distintos puntos de la provincia, permite además, el acceso a nuevos modos de comercialización.

Una vez definidas las políticas, condiciones de compras y pautas de trabajo, en conjunto con el asesor legal se firmarán los contratos respectivos y se procederá a poner en marcha el plan de acción. En una primera instancia, analizando el balance 2019 y comportamiento de la empresa, el presupuesto interno para la salida al mercado se estipula en \$ 250.000,00 en el primer año.

La cantidad mensual de cerveza enlatada que Checa destinará a los mayoristas será de 15.000 litros, para que éstos procedan a su respectiva comercialización. Posteriormente y en base al nivel de demanda del producto, durante un período de 12 meses, la empresa deberá analizar la posibilidad de ampliar su distribución e incrementar el presupuesto, para alcanzar de este modo, una ventaja competitiva en función del porcentaje anteriormente mencionado.

En síntesis, implementar una alianza estratégica a la empresa le permitirá aumentar la rentabilidad de la venta (debido a que se eliminan gastos de comercialización y administrativos), mejorar la competencia en el mercado incrementando su participación, y lograr una mayor fidelización del consumidor, permitiendo así, ampliar la cartera de clientes.

*Descripción de la táctica, pasos a seguir*

*Tabla 3. Plan de acción número 3*

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Búsqueda de potenciales clientes mayoristas según análisis de zona geográfica	01/2022	02/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, celular	No	\$ 0,00	-
Contacto con clientes potenciales para negociar alianzas más atractivas para la empresa	02/2022	03/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Celular	No	\$ 0,00	-
Reunión con al menos un mayorista del interior y dos de Córdoba capital	04/2022	05/2022	Área Comercial	Gerente Comercial	Internet, notebook, servicio de café	No	\$ 0,00	
Analizar las propuestas y pautas de trabajo	06/2022	07/2022	Área Comercial y Administración	Gerente Comercial y Gerente de Administración	Notebook, proyector	No	\$ 0,00	-
Determinar el presupuesto interno para llevar adelante la acción	08/2022	09/2022	Área Administración	Gerente de Administración	Internet, notebook	No	\$ 250.000,00	Estudio en base al balance de Sauco S.A.
Determinar contratos de las condiciones planteadas en base a asesoramiento Legal	10/2022	11/2022	Área Administración y Asesor Legal	Gerente de Administración y Asesor Legal	Internet, notebook	Sí	\$ 58.930,20	Estudio Jurídico Molina Nebreda (ver anexo C)
Formalizar convenios y contratos	12/2022	01/2025	Área Comercial	Gerente Comercial	Notebook, impresora, hojas, lapicera	No	\$ 0,00	-
<b>TOTAL</b>							\$ 308.930,20	

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Control*

El gerente comercial, en conjunto con el gerente de administración, llevarán a cabo una medición semestral de las ventas realizadas sobre las ventas proyectadas de los distintos canales desarrollados, con el fin de medir la rentabilidad.

## Presupuesto Final

### Ilustración 1. Presupuesto final

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Saccavino Facundo Manuel</b>			N.º DE PRESUPUESTO: 9-99991 FECHA: 24/10/2021	
Abel Chaneton 360, Córdoba 5016 0351-1522377718 fsaccavino@hotmail.com				
PARA Fernández Juan Cruz Cerveza Checa Ruta Provincial 13 Sacanta, 5945 03576 47-6104 N.º de Id. del cliente:				
CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL	FUENTE DE LOS HONORARIOS
1	Profesionalización de las redes sociales	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	
1	Desarrollo de canal digital de ventas	\$ 73.000,00	\$ 73.000,00	
1	Alianzas estratégicas	\$ 308.930,20	\$ 308.930,20	
1	Honorarios profesionales	\$ 78.240,00	\$ 78.240,00	CPCE (ver anexo D)
		SUBTOTAL	\$ 610.170,20	
		IVA 215%	\$ 128.135,74	
		TOTAL	\$ 738.305,94	

**¡GRACIAS POR SU CONFIANZA!**

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Diagrama de Gantt

Ilustración 2. Diagrama de Gantt

PROPUESTAS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																							
Actividades Plan de Acción 1	01/2022	02/2022	03/2022	04/2022	05/2022	06/2022	07/2022	08/2022	09/2022	10/2022	11/2022	12/2022	01/2023	02/2023	03/2023	04/2023	05/2023	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	10/2023	11/2023	12/2023	01/2024	02/2024	03/2024	04/2024	05/2024	06/2024	07/2024	08/2024	09/2024	10/2024	11/2024	12/2024	01/2025			
<b>PASO 1</b>	█	█																																						
<b>PASO 2</b>		█	█																																					
<b>PASO 3</b>				█	█																																			
<b>PASO 4</b>					█																																			
<b>PASO 5</b>					█	█	█	█	█	█	█	█																												
Actividades Plan de Acción 2																																								
<b>PASO 1</b>	█	█																																						
<b>PASO 2</b>		█	█																																					
<b>PASO 3</b>				█	█																																			
<b>PASO 4</b>					█	█																																		
<b>PASO 5</b>						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
Actividades Plan de Acción 3																																								
<b>PASO 1</b>	█	█																																						
<b>PASO 2</b>		█	█																																					
<b>PASO 3</b>				█	█																																			
<b>PASO 4</b>					█	█																																		
<b>PASO 5</b>							█	█																																
<b>PASO 6</b>									█	█																														
<b>PASO 7</b>												█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Retorno de la Inversión

### Ilustración 3. Retorno de la inversión

#### ESTADO DE RESULTADOS

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas	177.839.253,73	125.238.911,08	88.196.416,25	62.110.152,29	43.739.543,87	30.802.495,68
Costos de Venta	-109.203.419,75	-76.903.816,72	-54.157.617,41	-38.139.167,19	-26.858.568,44	-18.914.484,82
<b>Resultado Bruto</b>	<b>68.635.833,98</b>	<b>48.335.094,35</b>	<b>34.038.798,84</b>	<b>23.970.985,10</b>	<b>16.880.975,42</b>	<b>11.888.010,86</b>
Gastos Administración	-19.906.599,83	-14.018.732,27	-9.872.346,67	-6.952.356,81	-4.896.025,92	-3.447.905,58
Gastos Comercialización	-83.115.929,05	-58.532.344,40	-41.219.960,85	-29.028.141,44	-20.442.353,13	-14.396.023,33
<b>Resultado Financiero</b>	<b>35.506.264,66</b>	<b>25.004.411,73</b>	<b>17.608.740,65</b>	<b>12.400.521,59</b>	<b>8.732.761,68</b>	<b>6.149.832,17</b>
Resultado NETO	1.119.569,75	788.429,40	555.231,97	391.008,43	275.358,05	193.914,12
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>1.127.704,95</b>	<b>794.158,41</b>	<b>559.266,49</b>	<b>393.849,64</b>	<b>277.358,90</b>	<b>195.323,17</b>
Resultado antes Imp. a las Ganancias	2.247.274,70	1.582.587,82	1.114.498,46	784.858,07	552.716,95	389.237,29
Impuesto a las Ganancias	-83.989,39	-59.147,46	-41.653,14	-29.333,20	-20.657,18	-14.547,31
<b>Resultado Final</b>	<b>2.163.285,31</b>	<b>1.523.440,36</b>	<b>1.072.845,32</b>	<b>755.524,88</b>	<b>532.059,77</b>	<b>374.689,98</b>
Amortizaciones	3.311.998,79	3.311.998,79	3.311.998,79	3.311.998,79	3.311.998,79	3.311.998,79
Baja Bs. de Uso						472.806,05
Var. Otros Créditos	-1.368.855,36	-963.982,65	-678.861,02	-478.071,14	-336.669,82	-237.091,42
Var. Bs. de Cambio	13.914.756,00	9.799.123,95	6.900.791,51	4.859.712,33	3.422.332,63	2.410.093,40
Var. Cuentas a Pagar	-18.894.813,70	-13.306.206,83	-9.370.568,19	-6.598.991,68	-4.647.177,24	-3.272.660,03
Var. Cargas Fiscales y Sociales	54.877,84	38.646,37	27.215,75	19.166,02	13.497,20	9.505,07
Var. Pasivos Comerciales	6.501.440,64	4.578.479,33	3.224.281,22	2.270.620,57	1.599.028,57	1.126.076,46
Pagos por Compra Bs. de uso						-6.752.391,59
Préstamo			-791.884,42	-791.884,42	-791.884,42	2.375.653,26
<b>Efectivo</b>	<b>5.682.689,53</b>	<b>4.981.499,31</b>	<b>3.695.818,96</b>	<b>3.348.075,35</b>	<b>3.103.185,48</b>	<b>-181.320,03</b>

Inflación anual según INDEC	<b>42%</b>
Objetivo del plan de implementación: Incrementar los ingresos por ventas de la empresa Cervecería Checa	<b>60%</b>
Valor de la última utilidad (año 2024) más el 60% a lograr	<b>\$ 1.297.971,19</b>
Nueva utilidad al 2025	<b>\$ 3.461.256,50</b>
Inversión a realizar sin IVA incluido	<b>\$ 610.170,20</b>

Inversión a realizar (sin IVA incluido)	<b>-\$ 610.170,20</b>
Flujo Periodo 1	<b>-\$ 181.320,03</b>
Flujo Periodo 2	<b>\$ 3.103.185,48</b>
Flujo Periodo 3	<b>\$ 3.348.075,35</b>
Flujo Periodo 4	<b>\$ 3.695.818,96</b>
Flujo Periodo 5	<b>\$ 4.981.499,31</b>
Flujo Periodo 6	<b>\$ 5.682.689,53</b>

<b>ROI</b>	((Ingresos - Inversión)/Inversión) x 100
<b>ROI</b>	<b>112,72%</b>

Tasa de Referencia Leliq	<b>38%</b>	Según Banco Nación a Octubre del año 2021
--------------------------	------------	---

<b>VAN</b>	<b>\$ 6.701.754,18</b>
<b>TIR</b>	<b>176%</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Analizando los valores de la Ilustración 3, se puede decir que el ROI expresa, por cada peso invertido, que la empresa obtendrá \$1,12 de retorno en el plazo de tres años, siendo ésta la proyección determinada en el objetivo general. Por otra parte, VAN y TIR, han resultado con valor positivo (mayores a cero), lo cual indica un beneficio extra obtenido y por consiguiente, que la ejecución del presente plan estratégico es viable.

## **Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales**

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa “Cervecería Checa”, procedimientos y lineamientos estratégicos que deriven en el alcance de un mayor posicionamiento competitivo; entendiendo que las debilidades presentes en la organización, se deben principalmente a su comercialización reducida a bares y restaurantes y la dificultad de adaptarse a las nuevas tendencias digitales, obteniendo en consecuencia, una baja participación en el mercado.

Las estrategias expuestas, se centran en mejorar la imagen corporativa a través de la incorporación y profesionalización de canales digitales, lo cual propicia a la empresa un mayor reconocimiento y la posibilidad de ampliar su cartera de clientes, teniendo en cuenta que en la actualidad, las redes sociales conforman una estrategia eficaz para agilizar la comunicación más allá de un espacio físico. En este caso, mediante la implementación de un sitio e-commerce, la organización puede promocionar y difundir de manera rápida sus productos, llegando a una gran cantidad de usuarios en tiempo reducido. Además, participar de manera activa en las redes, fortalece la confianza con sus clientes, generando eficacia en la atención y resolución de sus demandas. Estas tácticas, en conjunto con alianzas estratégicas establecidas, conforman una gran oportunidad de posicionar a la organización frente a la competencia.

Por lo tanto, llevar a cabo este plan estratégico favorecerá interna y externamente a Cervecería Checa, potenciando su desarrollo, ampliando su comercialización, logrando un mayor alcance y reconocimiento de sus productos, y fortaleciendo la fidelización con actuales y nuevos clientes; alcanzando finalmente el objetivo de posicionarse en el mercado de la Provincia de Córdoba, marcando la diferencia con sus competidores.

Para concluir, en este apartado se realiza una serie de recomendaciones sobre las acciones futuras que la empresa deberá concretar, una vez efectuado el reporte de caso, a fin de impulsar el proceso de crecimiento, alcanzar una mayor eficiencia y lograr consolidarse en el mercado. Dichas acciones, son aquellas que no se tuvieron en cuenta inicialmente en el plan de aplicación, pero cuya implementación es necesaria si se desea continuar con el crecimiento sostenido de la organización. Por lo tanto, se recomienda:



En primer lugar, continuar con las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, a fin de obtener la certificación emitida por autoridad competente, y de esta manera, generar mayor confianza y fidelización por parte del cliente.

En segundo lugar y debido a los altos costos de comercialización, se propone eficientizar el proceso en general, gestionando con mayor cautela el almacenamiento de la materia prima, fomentando una cultura de ahorro en la empresa y mayor capacitación al personal. Esto se considera esencial para lograr una mejora en la rentabilidad.

En tercer lugar, se propone la implementación del cuadro de mando integral. El mismo, permite incrementar la eficiencia de las organizaciones a partir de cuatro perspectivas que engloban la totalidad de las variables endógenas y exógenas, que repercuten en la cuenta de resultados de la empresa: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

Por último, una vez efectuado el plan estratégico y las recomendaciones mencionadas, se propone que la empresa Cervecería Checa obtenga su razón social y se trabaje como unidad de negocio individual dentro de Grupo Meta. Esto, sin dudas sería un hito significativo, ya que la empresa cuenta con una base sólida de gran potencial de crecimiento y mejora dentro del mercado.

## Bibliografía

- Asociación de Community Manager de Argentina. (23 de Febrero de 2021). *Asociación de Community Manager de Argentina*. Obtenido de Asociación de Community Manager de Argentina:  
<https://www.facebook.com/AsociacionCMArgentina/photos/pb.121532067899810.-2207520000../3952916094761369/?type=3&theater>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). <https://www.bancomundial.org>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.bancomundial.org>:  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (7 de Agosto de 2021).  
<https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247815/20210807>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (28 de Junio de 2021).  
<https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (1 de Agosto de 2021). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>
- Centenera, M. (23 de Junio de 2021). *El País*. Recuperado el 15 de agosto de 2021, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-06-23/la-economia-argentina-crece-un-25-interanual-en-el-primer-trimestre.html>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones, 3a. edición*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Colegio de Abogados de Córdoba. (01 de Octubre de 2021). *Colegio de Abogados de Córdoba*. Obtenido de Colegio de Abogados de Córdoba:  
<http://abogado.org.ar/jus-unidad-economica-158.html>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (24 de Junio de 2021). *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*. Obtenido de Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba:  
<https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res63-20-.pdf>
- Cronista. (30 de Agosto de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://www.cronista.com>:  
<https://www.cronista.com/economia-politica/tarjeta-alimentar-los-dos-cambios-que-se-agregan-en-septiembre-2021-como-afecta-a-la-recarga-de-saldo/>
- edrweb. (19 de Octubre de 2021). *edrweb*. Obtenido de edrweb: <https://edrweb.com.ar/>

- El Economista. (26 de Agosto de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-08-martin-guzman-sobre-inflacion-agosto/>
- El Mercado. (17 de Agosto de 2021). <https://mercado.com.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://mercado.com.ar>: <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/las-pymes-y-como-renovarse-ante-la-nueva-normalidad/>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral, 11a. edición*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. (28 de Noviembre de 2002). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>
- Indec. (12 de Agosto de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_21C4CDE45C19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf)
- Indec. (31 de Marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2021). *Vino, cerveza y sidra: impulso a la producción en el sur*. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing (12ª Edición)*. Barcelona: Paerson.
- Ledesma, J. (5 de 1 de 2020). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 30 de 8 de 2021, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>
- Marelli, F. (30 de Agosto de 2021). *La Nación*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de *La Nación*: <https://www.lanacion.com.ar/politica/cuando-son-las-paso-y-las-elecciones-2021-en-la-argentina-nid06052021/>
- Mesquida, F. (29 de Junio de 2017). <https://www.infocampo.com.ar>. Recuperado el 27 de agosto de 2021, de <https://www.infocampo.com.ar>: <https://www.infocampo.com.ar/el-consumo-de-fernet-cerveza-y-tragos-se-imponen-frente-al-vino-en-los-jovenes-argentinos/>
- Nogués, J. (4 de Agosto de 2017). <https://incenta.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://incenta.com>: <https://incenta.com/insights/estrategia-de-starbucks-fidelizacion/>

Ramírez, P. (2 de Agosto de 2021). <https://economia3.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://economia3.com>: <https://economia3.com/economia-sostenible-importancia/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica. 5a edición*. Madrid: ESIC.

## Anexos

### Anexo A. Profesionalización de redes sociales

Se establece un salario mensual de \$ 25.000,00 durante el período de acción estipulado. El trabajo constará de la implementación del plan básico en conjunto con la moderación de comentarios, arrojando un total de \$ 150.000,00 (sin IVA). Para la determinación del mismo, se basó de acuerdo al tarifario emitido por la Asociación de Community Manager de Argentina.

### Ilustración 4. Tarifario de Asociación de Community Manager de Argentina



#### TARIFARIO ACMA (a Marzo 2021)

Este tarifario es una referencia de los precios **promedios** de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) **por mes**.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

**Aclaración:** Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Post En Twitter	4050	4650	6100	5625	6300	7800	9450	10500	12500
Post En Facebook	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Instagram	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Pinterest	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Snapchat	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Youtube	5400	6100	7100	6900	7600	9150	9800	10800	12500
Actualiz. Sitio Web	6100	6975	8475	7500	7800	9500	14000	15000	18000
Social Media Plan	24000			32.500			45.500		
Contestar Emails con consultas	10200			15200			17500		
Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	15500			21000			27000		

Fuente: extraído de (Asociación de Community Manager de Argentina, 2021)

### Anexo B. Desarrollo de canal digital de ventas

En base a los valores presupuestados por la empresa (edrweb, 2021) abajo detallados, es que se recomienda la contratación por los servicios la plataforma e-commerce 1 (que incluye hasta 6 secciones y catálogo con venta online) con un precio final de \$ 33.000,00; el plan e-commerce de hosting y dominio con un precio anual de \$ 12.000,00; y, por último, optimización para SEO, la misma es con el fin de ganar posicionamiento en buscadores cuyo precio final es de \$ 16.000,00. Cuyo precio final de acuerdo al periodo de la propuesta realizada es de \$ 73.000,00 (no incluye IVA).

#### Ilustración 5. Presupuesto plan e-commerce

**PLAN E-COMMERCE (8 PÁGINAS C/VENTA ONLINE):** sitios de hasta 8 secciones / páginas. Incluye catálogo de productos con venta online. Medios de pago disponibles en el sitio: transferencia bancaria, contra entrega, MercadoPago.

PLANTILLAS			A MEDIDA
 <p><b>ECOMMERCE 1A</b> VER DEMO ONLINE</p>	 <p><b>ECOMMERCE 2A</b> VER DEMO ONLINE</p>	 <p><b>ECOMMERCE 3A</b> VER DEMO ONLINE</p>	
 <p><b>ECOMMERCE 1B</b> VER DEMO ONLINE</p>	 <p><b>ECOMMERCE 2B</b> VER DEMO ONLINE</p>	 <p><b>ECOMMERCE 3B</b> VER DEMO ONLINE</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta 6 secciones / pág</li> <li>Slider Simple</li> <li>Catálogo + Venta Online</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta 8 secciones / pág.</li> <li>Slider Simple</li> <li>Catálogo + Venta Online</li> <li>Blog (artículos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta 8 secciones / pág.</li> <li>Slider Animado</li> <li>Catálogo + Venta Online</li> <li>Blog (artículos)</li> </ul>	
<b>33.000\$</b>	<b>38.000\$</b>	<b>43.000\$</b>	<b>Desde 60.000\$</b>

Consultar por más modelos. Precio final, por única vez, en Pesos Argentinos. No incluye dominio y hosting (ver punto 3)

Fuente: extraído de (edrweb, 2021)

## Ilustración 6. Optimización para SEO

### 2.2 Servicios adicionales

- **Chat online:** posibilidad que los visitantes chateen con vos o un operador para despejar dudas. 5.000 \$
- **Publicación en redes sociales:** realizás una publicación en tu sitio y en un par de clicks se replica en facebook, twitter, etc. 3.500 \$
- **Multilinguaje:** mostrar el sitio en más de un idioma.
  - 7.000 \$ cada idioma adicional en el plan onepage
  - 12.000 \$ cada idioma adicional en el plan estándar
  - 16.000 \$ cada idioma adicional en el plan premium y e-commerce
- **Suscripción a lista de correos:** formulario que captura un mail y lo guarda en una lista de contactos de un servicio de correos conocido (por ej Mailchimp, Sendinblue, etc.). 5.000 \$
- **Mantenimiento:** si bien los sitios son autoadministrables también ofrecemos el servicio de mantenimiento. Su costo es de 1.000 \$ la hora, fraccionado por hora. Se acumula el trabajo de todo el mes y se abona mensualmente, **no hay costo fijo mensual**, se abona cuando se requiere.
- **Optimización para SEO (posicionamiento en buscadores):** hacemos las optimizaciones técnicas en el sitio, respetando las normas que impone Google. El posicionamiento depende también del tiempo, la competencia, la elección de las claves de búsqueda y de cómo se redacte el contenido del sitio (te asesoramos). Además instalamos y configuramos el plugin de SEO que ayuda a la redacción de los contenidos.
  - 7.000 \$ en el plan onepage
  - 12.000 \$ en el plan estándar o c/ blog
  - 16.000 \$ en el plan premium y e-commerce

↳ [edrweb](http://edrweb.com.ar) - Diseño y Desarrollo de Sitios Web en WordPress - [edrweb.com.ar](http://edrweb.com.ar)

Fuente: extraído de (edrweb, 2021)

## Ilustración 7. Dominio y hosting

### 3 DOMINIO Y HOSTING

El presupuesto **no incluye** contrato de hosting y dominio. Si ya contás con el servicio o querés elegir vos la empresa lo único necesario es que soporte sitios en WordPress.

**Dominio:** es el nombre que lleva tu web, por ejemplo [www.nombredeldominio.com](http://www.nombredeldominio.com). El dominio puede ser:

- **.com.ar** (orientado a Argentina): se registra en [nic.ar](http://nic.ar) con clave Fiscal de AFIP.
- **.com** y otros (más global): se registra con las empresas que ofrecen hosting.

**Hosting** (alojamiento): son los servidores donde se va a alojar tu sitio. Esto es muy importante porque de ello depende que la página esté siempre accesible, que sea segura, que no sea lenta, etc. Las empresas que venimos recomendando según nuestra experiencia son:

#### Para planes sin venta online

- **Nuthost** (servicio "Nuke" o "Nukeplus" para plan onepage y estándar. "Nukeplus Nitro" para plan premium)
- **NetServices** (plan MédiuM para onepage, Avanzado para estándar e Ilimitado para Premium)

(click sobre el nombre de la empresa para ver los servicios de hosting)

#### Para Planes con venta online

- **Duplika** (plan Plus)

(click sobre el nombre de la empresa para ver los servicios de hosting)

Siempre recomendamos que el dominio y hosting sean registrados y estén a nombre del cliente. Esto te da independencia de terceros para gestionar tu sitio web. Si preferís **delegar este servicio en nosotros** también ofrecemos esta posibilidad, los valores actuales son:

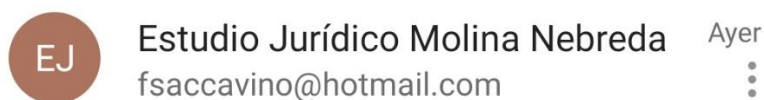
- Plan Básico: 5.000\$ anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan Estándar: 7.000\$ anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan Premium: 10.000\$ anuales. Hosting + Dominio .com.ar
- Plan E-Commerce: 12.000\$ anuales. Hosting + Dominio .com.ar

Fuente: extraído de (edrweb, 2021)

*Anexo C. Honorario asesor legal*

Los honorarios del asesor legal fueron consultados telefónicamente a Nebreda Mauricio, miembro del Estudio Jurídico “Molina Nebreda”, quien dejó expuesto, según el valor de la unidad arancelaria de honorarios profesionales de (Colegio de Abogados de Córdoba, 2021), un arancel mínimo de 20 “Jus”, obteniendo un total de \$ 58.930,20 (precio sin IVA). Su dato de contacto, a saber: 03522-15454913.

*Ilustración 8. Honorario asesor legal*



Estimado Facundo:

En relación a lo conversado telefónicamente acerca de honorarios por asesoramiento legal para contratos comerciales se establece un arancel mínimo de 20 "Jus" al valor actual en el momento de realización de los mismos.

Ante cualquier duda que pueda surgir, quedo atento a tu respuesta.

Saludos.

Ab. Nebreda Mauricio



Fuente: extraído de email formulado por el estudio jurídico Nebreda Molina  
(2021)



*Anexo D. Honorarios profesionales*

La determinación de los honorarios profesionales, se expone de la Resolución N° 63/20 del (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2021), con vigencia a partir del 01 de julio de 2021, misma que fija el Valor Módulo en \$ 2.608,00. Para el presente trabajo, se establece como presupuesto 30 módulos, teniendo en cuenta la tarea de formulación y evaluación de proyectos de inversión y estudios de factibilidad, arrojando la suma de \$ 78.240 (precio sin IVA).

*Ilustración 9. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en Pesos dos mil seiscientos ocho (**\$2.608**) salvo en el punto C "Área Contable y Auditoria", apartado 1 "Materia Contable y Auditoria"; cuyo valor se establece en Pesos dos mil trece (**\$2.013**).

**Artículo 2º:** La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 17.12.20), tiene vigencia a partir del **01 de julio de 2021** y su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

**Artículo 3º:** Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 24 de junio de 2021

**Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA**  
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

**Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA**  
Presidente del CPCE DE CORDOBA

Fuente: extraído de (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2021)