

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR UNA EFICIENTE
PENETRACIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA
CERVECERIA CHECA PERTENECIENTE AL GRUPO META”**

Profesora: Rinero, Sofia

Autora: Evangelista, María Laura

Legajo: VADM16904

DNI: 30448591

2021

Resumen

El presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso tuvo como fin brindarle a la unidad de negocio Sauco SA, más precisamente a su empresa “Cervecería Checa” una planificación estratégica. Dicha empresa se encuentra situada en Sacanta, Provincia de Córdoba, Argentina perteneciente a la industria manufacturera desarrollando su actividad principal en la elaboración de Cerveza Artesanal. Con dicha planeación se buscó aportarle a la empresa, estrategias de crecimiento para lograr una eficiente penetración en el mercado con el fin de incrementar su volumen de ventas a mediano plazo obteniendo de esta manera una mayor participación en el mercado. Dicho proyecto le llevará a la empresa invertir una suma de \$ 956.450,26+Iva para su puesta en marcha, obteniendo de esta manera un ROI (Retorno sobre la inversión) del 32%, una VAN (Valor Actual Neto) de \$26.594.797,84 y una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 854% para comienzos del 2025. En relación a lo anterior, se puede manifestar que desde las variables cuantitativas la propuesta que se ha brindado en dicho reporte de caso resulta ser viable, por lo que se recomienda incurrir a dicha implementación.

Palabras Claves: Planificación – Estrategia – Crecimiento – Canales digitales – Profesionalización

Abstract

The purpose of this work under the modality of a case report was to provide the Sauco SA business unit, more precisely, its company “Cervecería Checa” with strategic planning. This company is located in Sacanta, Province of Córdoba, Argentina, belonging to the manufacturing industry, developing its main activity in the production of Craft Beer. With this planning, it was sought to provide the company with growth strategies to achieve market penetration in order to increase its sales volume in the medium term, thus obtaining greater market share. This project will lead the company to invest a sum of \$ 956,450.26 + VAT for its start-up, thus obtaining ROI (Return on investment) of 32%, a NPV (Net Present Value) of \$ 26,594,797, 84 and an IRR (Internal Rate of Return) of 854% for the beginning of 2025. In relation to the above, it can be stated that from the quantitative variables the proposal that has been provided in said case report turns out to be viable, therefore it is recommended to incur such implementation.

Keywords: Planning – Strategy – Growth – Digital channels – Professionalization

Índice de Contenido

Introducción.....	4
Capítulo 1: Análisis Situacional	7
Análisis del Macro Entorno: PESTEL.....	7
Análisis del Micro Entorno: Las cinco fuerzas de Porter	11
Análisis del mercado.....	12
Análisis Interno –Cadena de Valor	14
Actividades primarias.....	14
Actividades secundarias	15
Capítulo 2: Marco teórico.....	18
Capítulo 3: Diagnóstico y discusión.....	21
Capítulo 4: Propuesta	23
Plan de implementación.....	23
Lineamientos estratégicos actuales	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos.....	24
Alcance de la propuesta.....	25
Tácticas a desarrollar.....	25
Diagrama de Gantt	32
Presupuesto final	34
Retorno de la inversión	35
Capítulo 5: Conclusiones Finales y recomendaciones profesionales	38
Bibliografía.....	40
Anexos.....	43
Anexo 1: Cotización servicio de Lunch.....	43
Anexo 2: Cotización para diseño e implementación página web y redes sociales	43
Anexo 3: Cotización de desarrollo e implementación de Marketing digital	44
Anexo 4: Cotización sistema e-commerce.....	45
Anexo 5: Cotización de Fotografías	46
Anexo 6: Cotización por diseño e implementación de sistema e-commerce.	46
Anexo 7: Cotización contratación App Astroselling	47
Anexo 8: Cotización de dólar Banco Nación al 20 de octubre de 2021	48
Anexo 9: Cotización por mantenimiento y actualizaciones de tiendas e-commerce..	48

Anexo 10: Cotización Capacitación interna	49
Anexo 11: Cotización de hora por desempeño interno.....	49
Anexo 12: Estado de Resultados Sauco SA 2019-2020	50
Anexo 13: Pronóstico inflacionarios BCRA (REM) e INDEC	50

Introducción

El presente reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura de Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrolla con el objetivo de analizar de manera sistemática las particularidades que atraviesa la unidad de negocio Sauco SA; más precisamente la gestión de la empresa Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta, con el fin de proponer a través de una planificación estratégica, tácticas de crecimiento para lograr mejorar su participación en el mercado, desempeño y rentabilidad, mediante una eficiente penetración hacia nuevos mercados de latente demanda respecto a su producto distintivo.

Grupo Meta es una empresa familiar, fundada en el año 2019 por tres hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández. Esta organización nace por la necesidad de unir distintas unidades económicas de negocio bajo un mismo nombre que los representara, y así poder crecer alineadamente. Su oficina central se encuentra en la localidad de Sacanta, sobre Bv. Mitre 331, provincia de Córdoba, desde allí se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, etc. de todas las unidades de negocios. Esta organización posee cuatro unidades de negocios diferenciadas: La Tregua SA, dedicada a la actividad de tambo y agricultura (Sacanta - El Arañado, Córdoba); Sauco SA, unidad de negocio integrada por la gestión de Cervecería Checa (Sacanta, Córdoba) y el restaurante La Jirafa (Bariloche); Cervezas Argentinas SAS, con participación del 50 % e incluye el Bar Casa Negra (Güemes, Córdoba) y por último Brewing SAS, la cual se encuentra en proceso de apertura (ésta que va a incluir un bar propio Checa).

En relación al estudio de caso nos focalizaremos en el análisis de la unidad económica correspondiente a Sauco SA cuya sociedad integra la gestión de “Cervecería Checa” (localidad de Sacanta, Córdoba) y el restaurante La Jirafa (Bariloche). El análisis estará enfocado precisamente en “Cervecería Checa”.

Haciendo referencia a Cervecería Checa, ésta se inauguró el 23 de marzo de 2017, la misma corresponde al sector de industria manufacturera y desarrolla su actividad principal en la elaboración de cerveza artesanal. Dentro de su línea de productos se puede encontrar diferentes estilos, ingredientes, sabores y colores, disponibles en dos presentaciones, barriles de 20lts y latas de 473cc. Estas son algunas de las variedades de su línea: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Los responsables son José Fernández, uno de los fundadores y directivos del

grupo, y Luis, que es licenciado en química encargado de la parte productiva de la cervecería y de la coordinación de los 3 empleados, quienes se encargan del proceso productivo y del sector administrativo (papeleo, pagos, compras de insumos y venta de productos).

En primer lugar, entre sus fortalezas se puede destacar que la fábrica se encuentra equipada con maquinaria de máxima tecnología para la elaboración de su producto.

En segundo lugar, su producto de calidad resulta competitivo para el mercado, teniendo una buena aceptación entre la gente de su zona.

Finalmente, y en relación a su compromiso y responsabilidad social, la empresa ha implementado desde octubre 2020 la certificación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. Recientemente se efectuó la primera auditoría de sistema de gestión de calidad, con buenos resultados.

Sin embargo y pese a su prestigio destacados líneas arriba; dentro de la organización en estudio; se han detectado algunas problemáticas a considerar. En primer lugar, se han observado debilidades en su identidad corporativa, esta condición dificulta el posicionamiento de la marca y del producto en la mente del consumidor puesto que muchas veces no se relaciona al producto con la empresa y por ende con el grupo familiar fundador, generando una deficiente fidelización de mercado. Además, en segundo lugar; se ha observado una acotada relación con el medio, lo que no le permite desarrollar una mayor reputación más allá de su zona influyente, llámese población ya que no posee medios de llegada eficientes para poder penetrar hacia nuevos mercados que hoy en día, año 2021, demandarían su producto. Y finalmente pero no menos importante; con respecto a su producto cuentan con una escasa variación en sus presentaciones, delimitando oportunidades de penetración hacia potenciales clientes.

Luego de haberse analizado sistemáticamente la empresa, su historia y el contexto en la cual se desarrolla y en función de resolverse la segunda problemática descrita líneas arriba; es que se propone implementar estrategias de crecimiento a fin de fortalecer su identidad, penetración y desarrollo del mercado para que en efecto se logre incrementar sus ventas y rentabilidad generando nuevos horizontes territoriales de venta, por ende mayor demanda del producto y como resultado mayores utilidades para el grupo en estudio.

Finalmente, se hace referencia al antecedente teórico; cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados de sus productos, practica una estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto. (Hill & Jones, 2009)

Sumado a lo anterior; otro autor menciona que primero, la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una estrategia de penetración de mercado. A continuación, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de producto. Más adelante, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una estrategia de diversificación. (Kotler & Keller, 2012)

Con respecto al antecedente de campo; en 1992, Tecate Light surgió como la primera cerveza ligera mexicana y ha sido la marca de más rápido crecimiento de la industria cervecera mexicana. El valor de la marca ha crecido sustancialmente, a un ritmo mucho mayor que el de sus principales competidores debido a una fuerte campaña de publicidad, la cual ha sido ganadora de los premios EFFIE por su efectividad. La campaña ha contribuido a fortalecer la lealtad de sus actuales consumidores en México y Estados Unidos, y a mantener la marca Tecate como un icono en la categoría. (Kotler & Keller, 2012)

Capítulo 1: Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno: PESTEL

Factor político

El gobierno argentino actualmente liderado por Dr. Fernández, Alberto se ha encontrado con el desafío de gobernar bajo el contexto de pandemia por Covid-19. Para apaciguar el impacto de la misma; actualmente mediante el Decreto 494/2021 el Gobierno nacional dio a conocer las nuevas medidas sanitarias que rigen desde el sábado 7 de agosto de 2021 donde se establecen nuevas aperturas, nuevos permisos y flexibilización de la cuarentena debido a la disminución de contagios de Covid-19. De este modo las organizaciones podrán desarrollar su actividad cumpliendo un protocolo aprobado por la autoridad sanitaria nacional, pero con mayores flexibilizaciones que dan como resultados mejores desempeños en sus gestiones particulares. (Boletinoficial.gob.ar, 2021)

Sumado a lo anterior y a modo de atender la segunda ola de covid-19 y en virtud de proteger a los trabajadores y empresas, el gobierno anunció; en primer lugar la reducción del impuesto a las ganancias para las empresas y los trabajadores del sistema privado registrado con retroactividad a enero; en segundo lugar, determinó la amplitud del Programa de Recuperación Productiva (REPRO); en tercer lugar, el incremento del salario complementario para las y los trabajadores de los sectores críticos y de la salud. También generó la distribución de 18 mil millones de pesos en los bolsillos de las familias beneficiarias de la tarjeta alimentar desde el 2 de septiembre de 2021 hasta fin de mes; Además, se amplió el Programa Progresar con becas para la culminación de la primaria y la secundaria, la capacitación profesional, el cursado de carreras universitarias y, también, para formar enfermeros y enfermeras; la Ampliación de la AUH y asignaciones familiares. (Página12, 2021)

También, se transformó el Programa Potenciar Trabajo para asociarlos con distintas actividades productivas de la economía popular. Así mismo, con el fin de fortalecer el Sistema de Salud, se estima una inversión de \$144.000 millones en vacunas, el bono por 3 meses para los trabajadores de la salud, reducción de contribuciones patronales y del impuesto a los créditos y débitos bancarios para las empresas del sector, entre otras partidas. (Página12, 2021)

Factor Económico

Con respecto al marco económico se puede mencionar las variaciones que impactan en el Índice de precio del consumidor donde en el mes de Julio 2021 concluyó en una inflación del 3% mensual, 51,8% anual y 29,1% acumulada. (Indec, 2021)

Para hacerle frente a lo expresado anteriormente; el gobierno ha desarrollado medidas impulsoras para las Pymes en función de proteger su producción y el empleo en el marco de emergencia sanitaria por el covid-19, entre ellas han lanzado un Programa de emergencia de Asistencia al Trabajo y a la Producción (ATP) que consiste en la asignación compensatoria de salario, créditos a tasa 0 y créditos convertibles a tasa subsidiada; Créditos para capital de trabajo que son préstamos destinados a cooperativas y a MiPyMEs con o sin financiamiento bancario vigente. Además, determinó créditos del BICE para MiPyMEs, estos son préstamos para financiar exportaciones e impulsar proyectos de inversión; Financiamiento para inversiones otorgando créditos para MiPyMEs y grandes empresas dedicadas a la actividad manufacturera y Prórroga de moratoria PyME, que consiste en un plan para cancelar las deudas de monotributistas y MiPyMEs. Además, han establecido la extensión de Ahora 12; Precios máximos de referencia y medidas protocolares para establecimientos comerciales, entre las más reconocidas. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Social

La inestabilidad laboral en los hogares se ha potenciado notablemente con la llegada del Covid-19 donde el confinamiento ha llevado al 42% de la población a vivir bajo la línea de pobreza. (Indec, 2021)

En respuesta a lo anterior por parte de la sociedad entorno a la pandemia; surgieron cambios en cuanto a las elecciones de los clientes referido a la tendencia de realizar sus compras con el servicio de delivery, ante este cambio de comportamiento los comercios se vieron en la necesidad de adaptarse rápidamente, ya sea para implementar el servicio y/o abastecer la alta demanda. (El diario la república, 2021)

Otro impacto que se desplegó en el transcurso de la pandemia fue la modalidad del teletrabajo donde los empleados trabajan desde sus hogares de manera virtual. El home office fue clave para el sector formal a la hora de garantizar la continuidad de ciertas actividades y la relación laboral con el fin de mantener el empleo y mantener el trabajo y el estatus familiar de cada persona en la sociedad. Sin embargo; el sector más golpeado

corresponde a los trabajadores informales, a los cuentapropistas, jóvenes de menores calificaciones y de bajos ingresos laborales, que han experimentado las mayores pérdidas de empleo y de horas trabajadas, especialmente en la primera mitad de 2020. (Maurizio, 2021)

Factor Tecnológico

Unos de los avances que han generado oportunidades en el contexto de pandemia se vieron relacionados con las Fintech. El aislamiento preventivo potenció el e-commerce y la necesidad de contar con pagos digitales. El peligro de contagio en el uso del efectivo volcó a los usuarios al *contactless* consolidándose el pago con QR generando un notable aumento en su ticket promedio y puntos de venta. Con ello, los nuevos bancos digitales, tuvieron un incremento exponencial en sus altas debido a la necesidad de muchos beneficiarios de contar con un CBU. Este fenómeno representa el avance de un nuevo modelo de negocio que pone al usuario de servicios financieros en el centro y con repercusión en todas las empresas que reciben este medio de pago para cobrarle a sus clientes de manera más rápida y eficiente. (El Economista, 2020)

En cuanto a las llegadas de nuevas tecnologías que marcaran el 2021 se vinculan a la inteligencia artificial, que resultará crítica para concordar la demanda y oferta en tiempo real; la asistencia remota, servicio que permite, evaluar, diagnosticar y reparar sistemas informáticos desde una conexión a distancia y a través del internet; las cadenas de suministros digitales, las cuales brindaran un análisis predictivo más profundo y una automatización más inteligente donde las empresas podrán personalizar y flexibilizar sus cadenas de suministro basándose en la demanda del mercado haciendo un mejor uso de los socios del ecosistema. (Endeavor.org.ar, 2020)

Factor Ecológico

En relación con las organizaciones y su interacción con el medioambiente se puede mencionar que cada vez son más las empresas que buscan un sistema de gestión eficaz, sostenible y que no perjudique al entorno, estas son las denominadas Empresas Verdes. Para llevar a cabo este tipo de sistema de gestión se desarrollaron diversos estándares que reúnen los requisitos necesarios para su implementación conformados por las normas ISO 14000 y la norma ISO 50000. Se trata de repensar todos los procesos de producción y comercialización de los productos y servicios con el objetivo de causar el menor impacto posible en el medioambiente. Algunos de los beneficios más destacables

de ser una empresa verde son: Optimización de recursos, Reducción de contaminación, Eliminación de desperdicios, Tener un producto más competitivo, Reducción de costos, Un valor agregado socio-ambiental, entre otros. (Escuela europea de Excelencia, 2019)

Por parte del gobierno como iniciativa a un plan de desarrollo productivo verde otorga líneas de crédito subsidiadas, aportes no reembolsables y apoyo técnico por más de \$10.000 millones. El objetivo es contribuir al desarrollo de proveedores en la economía verde, y promover los procesos productivos circulares y a la adecuación ambiental de más de 3.500 empresas argentinas de diferentes sectores. En particular, el Gobierno fomentará la industria del hidrógeno verde, las baterías de litio y la fabricación de autos eléctricos para avanzar en la disminución de las emisiones de CO₂. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Legal

En cuanto al marco legal Argentina actualmente se encuentra en emergencia sanitaria en virtud de contener la propagación del covid-19 prorrogándose el Decreto N° 260/20 hasta el día 31 de diciembre de 2021 dentro de este se puede mencionar, la obligatoriedad de aislamiento a las personas que se encuentren bajo la condición de casos sospechosos y de contacto estrecho debiéndolo cumplir hasta la confirmación o resultado negativo del PCR (Reacción en Cadena de la Polimerasa). Para contrarrestar esto; la Nación, podrá recomendar la suspensión o reducción de frecuencias de servicios de transporte internacional de pasajeros ya sea por el medio aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, así como la suspensión de destinos, dando intervención a las autoridades competentes para su implementación; entre otros. (Boletinoficial.gob.ar, 2021).

Entre otras medidas, se ha decretado la Emergencia pública en materia ocupacional donde se manifiesta prohibiciones de despidos y suspensiones sin justa causa y/o por causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor DNU 413/2021 hasta el 31 de diciembre 2021 con el fin de cuidar el empleo y las organizaciones. (Ciavelli, 2021)

Por último, en relación al tema se puede decir que en la Ley 27555 de Argentina (Art. 7) establece que el traslado de quien trabaja en una posición presencial a la modalidad de teletrabajo debe ser voluntario y prestado por escrito, salvo casos de fuerza mayor debidamente acreditada. (El Cronista, 2021)

Análisis del Micro Entorno: Las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se procederá a estudiar la industria a la que pertenece la empresa elegida en dicho reporte de caso, “Cervecería Checa” perteneciente a la unidad de negocio Saucos SA; es decir la industria cervecera.

Poder de negociación de los clientes

Acerca de los clientes existen dos tipos, por un lado, se tiene a los clientes mayoristas y por otro lado los clientes minoristas. En cuanto al poder de negociación que ejercen los mayoristas ya sea hipermercados, negocios mayoristas, grandes cadenas de hipermercados, distribuidores mayoristas de bebidas alcohólicas; se puede determinar que es alto, esto se debe a los grandes volúmenes de compra que tienen éstos últimos sobre la industria.

Sin embargo, el poder negociación de los minoristas ya sea bares, quioscos, super minoristas; resulta bajo ya que su volumen de compra es menor y no tienen poder de negociar o determinar precios de compra por lo que se deben amoldar a los precios pactados por el vendedor.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de la industria cervecera se puede diferenciar dos grandes grupos: en primer lugar, se tiene los proveedores que contribuyen a la elaboración del producto, estos son proveedores de maquinarias, materias primas, e insumos donde el poder de negociación de la industria sobre éstos proveedores resulta medio-bajo debido a su accesibilidad y a la poca cantidad de proveedores de estas características dando como resultado que sea el cliente quien se tenga que amoldar a éste en cuanto a precios y condiciones.

Por otro lado, se tiene los proveedores de menor envergadura, pero no menos importantes, entre ellos se destaca los proveedores de sistemas, computación, muebles y útiles, etc. necesarios para el desarrollo productivo. En este grupo el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe una amplia oferta de estos y son de fácil acceso y su precio puede ser consensuado entre las partes fácilmente.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

Dentro de los productos sustitutos que posee la industria se puede citar que existe una gran variedad, entre ellos se destaca el vino, el fernet, la sidra, cerveza no artesanal, entre otros, por lo que será tarea de la empresa productora realizar constantes acciones de penetración de mercado como fidelización de clientes para evitar el traspaso del público de un bien a otro que satisfice sus mismas necesidades.

Rivalidad entre los competidores existentes:

En cuanto a la rivalidad dentro de la industria cervecera se puede diferenciar dos grupos, por un lado, se tiene productores de Cerveza industrial y por otro lado los productores de la Cerveza artesanal donde los mismos proponen ventajas competitivas diferentes. Las primeras inclinándose al liderazgo en costos, y las segundas a la diferenciación y/o enfoque del producto.

Amenaza de nuevos aspirantes

Con relación a la amenaza de nuevos competidores en la industria cervecera es media-alta ya que existen factores como la imagen de la marca, la lealtad, y un alto nivel de inversión requerido que funcionan como barreras de entrada y sobre todo de conocimiento y capacitaciones si hacemos referencia a la industria de cerveza artesanal sobre la tradicional.

Análisis del mercado

A continuación, se procederá a estudiar el mercado cervecero en respuesta al mercado elegido en dicho reporte de caso y sobre el cual actúa “Cervecería Checa” perteneciente a la unidad de negocio Sauco SA de Grupo Meta.

En primer lugar; respecto al sector cervecero de acuerdo a una compilación de estadísticas realizada por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), en la Argentina se consume por año aproximadamente 1850 millones de litros de cerveza, lo que da un promedio de entre 42 y 43 litros per cápita. De esa cifra; el 2,5 por ciento corresponde al sector artesanal. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2021)

En segundo lugar y continuando con el análisis de dicho mercado y de acuerdo a la franja etaria de los consumidores se puede mencionar que el 23% corresponden a jóvenes entre 19 y 25 años, el 27% adultos jóvenes de 26 a 35 años, el 26% adultos de 35 a 49 años y el 24% pertenece a adultos mayores de 50 años. (Mesquida, 2017)

En tercer lugar, en cuanto a la competencia que existe entre las industriales y artesanales también denominadas craft beers (Cerveza artesanal) se puede decir que estas últimas compiten en el mercado por su valor diferencial. Algunas de sus características corresponden al uso de ingredientes naturales, a sus fórmulas únicas y variables dependiendo del maestro cervecero y el tratamiento que le dan a la materia prima. En cambio, las fabricadas de manera industrial se pasterizan y, por tanto, pierden propiedades nutritivas; utilizan una fórmula estándar que, cada marca, estudia y ajusta a un proceso que debe ser económicamente viable y además se utilizan químicos, destruyendo directamente las levaduras y proteínas de la cerveza, entre otros. (Romero, 2020)

Además, y con respecto a la situación socio política que no excede al sector; se puede decir que en lo que va del año el sector denota una fluctuación promedio inflacionaria del 4% mensual (Indec, 2021).

Finalmente, un dato importante a analizar y tener en cuenta junto con lo anterior descrito; es que el sector cervecero y el número de competidores en el mercado ha crecido en los últimos años tanto a nivel local y mundial, pero su demanda no ha incrementado al ritmo de la aparición de estas nuevas marcas, lo que desencadena en una pérdida de cuota de mercado para las grandes empresas. Consecuentemente, los grandes fabricantes industriales con el fin de sobrellevar la situación antes planteada; avanzan hacia la concentración del mercado, a través de fusiones y adquisiciones, permitiendo así acumular un mayor porcentaje del mercado global. (El Economista, 2020)

Sin embargo, la propagación del Covid-19 produjo cambios en la industria, creando un profundo impacto en materia económica y financiera, entre otros factores. Por lo tanto, puede observarse que la cuarentena ha afectado seriamente a las cerveceras artesanales ya que si bien venían de experimentar un crecimiento exponencial en los últimos años; registran una retracción de ventas casi total en tanto bares, cervecerías y restaurantes, pese a que la elaboración de cerveza está contemplada como actividad esencial en la normativa vigente, su principal canal de comercialización es el gastronómico, lo que ha afectado al sector fuertemente ya que los supermercados y otros puntos de venta no disponen en general de una oferta regular de tales tipos de cervezas. (El Economista, 2020)

Conclusión del análisis del mercado

En cuanto a lo descrito anteriormente se puede observar que la industria cervecera artesanal se encuentra en etapa de recuperación y si bien el panorama resultaba poco alentador; con los nuevos permisos de aperturas de los comercios bajo normas protocolares por la pandemia covid-19 generaron un impulso para retomar el nivel de ventas. El gran desafío de la industria cervecera artesanal se encuentra en la expansión de su participación en el mercado, ya que solo ocupan el 2,5 % de este. Como así también hacer foco en fidelizar sus clientes aumentando su propuesta de valor, penetrando en el mercado de manera masiva desarrollando diferentes puntos de ventas para lograr estar al alcance de los actuales y potenciales clientes.

Análisis Interno –Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna

Ante la falta de información brindada sobre este punto en la organización y basándonos en lo que mayormente se estila en estos tipos de industrias con similar tamaño; se cree recomendable en primer lugar la recepción de los insumos y el control de los mismos contra el remito emitido por el proveedor cada vez que se reciba una mercadería. En segundo lugar, sería recomendable que se ingrese al sistema los insumos recibidos con el objetivo de lograr una gestión de stock de tiempo real y por último se identifique la mercadería junto al futuro almacenamiento en una ubicación estratégica para optimizar su trayecto, rotación y accesibilidad utilizando recursos como etiquetas, estanterías y/o pallet, etc. Sumado a lo anterior y para finalizar el circuito una vez obtenido el producto final se debería producir el planeamiento de distribución hasta llegar al cliente contemplando el balance entre las necesidades del cliente y empresa.

Operaciones

En cuanto a las actividades dentro de la empresa relacionadas al proceso de producción y ante la falta de dicha información; las operaciones deberían estar diferenciadas en tres: En primer lugar, el proceso de transformación de la materia prima en cerveza, ésta se desarrolla de manera automatizada dentro de un mismo tanque donde se colocan los ingredientes necesarios para la producción y se da comienzo al ciclo de macerado, filtrado y cocción; En segundo lugar, se procede a al traslado de la sustancia obtenida en el paso anterior a los tanques exclusivos para su fermentación, enfriamiento

y maduración; Y por último se procede al envasado que también es automatizado, y éste corresponde al llenado, sellado y etiquetado del producto final.

Logística externa

Aquí el producto final es almacenado para su posterior despacho. La fábrica cuenta con el servicio de delivery donde los clientes se contactan por mensajería de WhatsApp o llamado telefónico y por medio de éste se realiza la solicitud de pedido. Esta actividad se realiza de forma diaria y se coordinan las entregas solo para los días viernes y sábados; es importante destacar que la empresa no posee WhatsApp business. En relación a lo anteriormente descrito, se puede mencionar que este tipo de procedimiento podría resultar costoso y generar problemas de retrasos en la planta ya que el medio telefónico requiere de la atención del personal y actualmente no hay alguien específico asignado.

Marketing y ventas

En lo que respecta a la parte comercial actualmente es desarrollada de manera tercerizada (outsourcing), los técnicos en marketing se encargan de medir la satisfacción de clientes y demás variables. El único medio por donde promocionan sus productos es por la red social Instagram, desde allí ofrecen un contacto telefónico como único medio de venta donde además se mencionan los puntos de ventas de los distribuidores en donde los clientes podrían disponer del producto. Ante ello; se denota la ausencia de un marketing estratégico ya que no disponen de página Web lo que podría sumar en imagen, dándole un marco más formal y presente.

Servicios post venta:

Con respecto a la cercanía con el cliente y el servicio post venta, si bien ofrecen un número de contacto no se promociona el servicio de soporte como tal. Este servicio brindaría al momento de decisión de compra, cierta seguridad, confianza y credibilidad del cliente hacia la marca y en consecuencia una ejecución de compra con la posibilidad de fidelizar al cliente.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

La fábrica de cervezas checa, es una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con una capacidad productiva anual de 360.000 litros. El directorio de

la misma está conformado por los tres hermanos Fernández mencionados anteriormente, donde la cultura empresarial se basa en valores como el positivismo; la fuerza interior; el respeto; la confianza y el compromiso. En lo que respecta su relación con el ambiente se puede destacar que promueve responsabilidad social mediante las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. La empresa se encuentra departamentalizada en funciones: área de Administración, de Comercialización, y Producción. Además, cuentan un staff de apoyo externo a la empresa correspondiente al área contable, de legales y técnicos de marketing. Cabe aclarar que no poseen área de RRHH, Ni área de investigación y desarrollo, ni financiero, los cuales serán fundamentales de ser tenidos a cuenta a futuro para el crecimiento de la empresa.

Gestión de recursos humanos

Juan Cruz, José y Paula conforman parte del directorio y son los encargados de realizar la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. En cuanto a la evaluación sobre el rendimiento del personal, se lleva de manera constante brindándoles las herramientas y capacitaciones necesarias para que estos logren un óptimo desempeño en sus funciones. Si bien el personal recibe la instrucción necesaria, se detectan inconvenientes a la hora de asignar actividades, ya precisamente en el área de producción, los tres operarios de la planta además de producir, asisten a José, que es el encargado del área, en las tareas de papeleo, pagos, compras de insumos y venta de productos, pudiendo esto generar un ambiente competitivo y de desmotivación, por inequidad en las tareas y en consecuencia una disminución en la productividad.

Desarrollo tecnológico

La organización cuenta con equipamiento tecnológico como computadoras, impresoras, servicio de internet, programas administrativos y el mobiliario correspondiente para las tareas administrativas. Sumado a lo anterior se puede mencionar que disponen de maquinaria para la producción con la más avanzada tecnología, se trata de tanques automatizados donde en el mismo se desarrolla las funciones de macerar, hervir, revolver (Whirlpool) y filtrar la elaboración de cerveza. Además, disponen de fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos. Lo que se denota en esta área es la falta de departamento investigación y desarrollo.

Aprovisionamiento

Ante la falta de información en base al aprovisionamiento como la relación con sus proveedores; se recomienda para una correcta administración de materiales a modo de supuesto; la presencia de un sistema de inventarios donde se coordine de manera programada la solicitud de la mercadería con una fecha de entrega pactada con los proveedores. Para lograr la eficiencia del aprovisionamiento mayormente es adoptado el sistema de inventarios justo a tiempo (JIT) que permite mediante la programación el ingreso de los insumos en el proceso de producción o para que los productos finales lleguen en manos del cliente solo cuando las existencias están a punto de agotarse, donde el beneficio de la rotación genera ahorro de costos de almacenes y almacenaje y del capital de trabajo que necesita la compañía.

Capítulo 2: Marco teórico

A continuación, se hará referencia al marco teórico correspondiente a la herramienta de Planificación estratégica elegida para el estudio de caso de Cervecería Checa, donde por medio de ésta; se desarrollarán diversas teorías en función de lograr la rentabilidad y el crecimiento deseado tras la implementación de planes de acción alineados a las estrategias de crecimiento.

En primer lugar y haciendo referencia a la planificación estratégica se puede citar que es una herramienta de función administrativa que tiene en cuenta los recursos de la organización con el fin de generar planes de acción en virtud de resolver los distintos objetivos definidos por la alta dirección de la empresa donde desde allí se establecen distintas estrategias para los lograr los objetivos de manera eficiente. Uno de los beneficios de obtener una exitosa planificación estratégica, es darles dirección tanto a los gerentes como a los empleados sobre el camino que debe seguir la empresa para alcanzar el fin buscado. Además, se reduce la incertidumbre anticipándose a los cambios y generando respuestas eficientes al contexto externo, siempre de la mano de estándares que se utilizan en la función de control. (Hill & Jones, 2011)

En continuación a lo expresado anteriormente y para sumar mayor información; se puede expresar que el proceso de la planificación estratégica consta de seis etapas. En primer lugar, se identifica la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; en segundo lugar, se analizan las variables macro externas a la organización donde entre ellas se puede citar, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En tercer lugar, se procede al análisis interno identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas por las que atraviesa la empresa; en cuarto lugar, se procede a la formulación de estrategias, ya sea para aprovechar las fuerzas de la organización, explotar las oportunidades del ambiente, o bien que corregir las debilidades de la organización y apaciguar las amenazas. En el quinto lugar se ponen en marcha las estrategias a través de un plan de acción acompañado de un liderazgo motivacional indispensable para que la estrategia sea viable; y por último y en sexto lugar; se realiza la evaluación de los resultados donde se analiza si las estrategias aplicadas resultaron eficaces o si se requieren realizar ajustes para lograr el objetivo deseado (Robbins, 2005).

Sumado a lo anterior y una vez definida la planificación estratégica y sus etapas para llevarla a cabo; se puede destacar algunas de las ventajas que proporciona la planificación estratégica en una organización, donde entre ellas se puede mencionar que mejora la coordinación de las actividades; identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar; maximiza la flexibilización de la empresa para el cambio; minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados; reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa; mejora la comunicación; obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática. Además, y no menos importante; permite que los recursos disponibles se puedan ajustar mejor a las oportunidades generando un enfoque sistemático de la formación de las estrategias que conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión de la empresa. (Vicuña, 2017)

Continuando con lo anterior y con respecto a las estrategias que se utilizan para poder llevar a cabo una eficiente planificación estratégica; se puede mencionar que existen diferentes tipos según su alcance organizacional y problemática que se requiera resolver, en este caso expondremos la estrategia de crecimiento. Ésta es utilizada por las organizaciones cuando tienen como objetivo ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece una empresa, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. (Robbins, 2014)

Así mismo, una de las estrategias aplicables dentro de las estrategias de crecimiento podría ser la penetración en el mercado, ésta estrategia es utilizada para la expansión de la organización dentro del mismo mercado, pudiendo ser orientadas a mejorar la atención al cliente (facilitándole la compra, incentivos en el precio, etc.), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). (Vicuña, 2017)

Además; cabe aclarar que una de las principales ventajas que permite llevar a cabo una eficiente penetración de mercado es la de generar un buen posicionamiento de la empresa en su mercado. Cuando nos referimos a posicionamiento; nos referimos a la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Por lo tanto, tiene como objetivo ubicar la marca en la conciencia del público y así maximizar los beneficios potenciales de la empresa. (Kotler & Keller, 2012)

Como complemento a lo anterior; se puede mencionar que una de las herramientas implementadas para lograr el posicionamiento de la marca es a través de una estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Es importante aclarar que todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones. (Kotler & Keller, 2012)

Conclusión del Marco teórico

Una vez expuesta la teoría anterior en base a lo expresado desde la óptica del autor (Hill & Jones, 2011) sobre la planificación estratégica sumado a sus ventajas desde la visión de (Vicuña, 2017) junto a la estrategia de crecimiento desde la perspectiva de (Kotler & Keller, 2012) y su manera de generar una eficiente penetración de mercado mediante ella; es que se cree necesario basarse en los anteriores autores para proporcionarle a la empresa Cervecería Checa tácticas para lograr mejorar su participación, desempeño y rentabilidad en el mercado de demanda latente y creciente como la actual.

Capítulo 3: Diagnóstico y discusión

A continuación, se procederá a realizar el diagnóstico sobre la empresa Cervecería Checa a partir del análisis elaborado sistemáticamente dentro del cual se ha considerado su macro entorno; micro entorno; análisis de mercado en el que opera como el análisis interno de la compañía; con el fin de brindarle a la empresa métodos o herramientas que suplanten su principal debilidad en busca de una organización más competitiva en su medio y diferencial de su competencia.

Primeramente, para iniciar el análisis se debe mencionar que la empresa posee diferentes oportunidades en su mercado externo la cual debería aprovechar. Entre ellas, la más importante es que a partir de la apertura de las restricciones impuestas por la cuarentena en particular; la empresa en estudio tiene la oportunidad mediante su gestión de responder al claro aumento de consumo de cervezas artesanales sobre todo del grupo etario joven o adolescente sin descuidar las amenazas presentes del sector externo como lo es una posible extensión de la cuarentena lo cual sería muy problemático como la nueva aparición de medidas políticas hacia el sector o industria de bebidas; bajo la forma de impuestos o nuevas retenciones.

A continuación de lo anterior se puede decir que para que la empresa lleve adelante y consiga la oportunidad antes mencionada; debe ser consciente de sus falencias y afrontar una clara debilidad interna referida a la escasa penetración en el mercado que poseen dentro de la industria de cervecería artesanal, la cual contribuye a una baja fidelización de clientes, ya que el acercamiento hacia éste se denota deficiente. Además, repercute en una baja rentabilidad y utilidades respecto a la competencia, debido a las maniobras hasta el momento implementadas generando una ineficiente posición y participación en el mercado meta antes mencionado.

Sin embargo y como incentivo para la empresa; cabe destacar que la misma posee fortalezas que la pueden ayudar a afrontar dicha debilidad y llevar adelante las oportunidades del medio externo donde se puede divisar una buena gestión humana y sobre todo con la incorporación de la tecnología en cuanto a procesos y logísticas para maximizar el rendimiento de la unidad productiva.

Dicho esto, y en respuesta al porqué es importante resolver la debilidad antes mencionada; se puede decir, que ante la resolución de dicha problemática, se obtendrían numerosos beneficios; entre ellos; expandir el público meta; aumentar su visibilidad llegando a más consumidores; crear nuevos lazos con los clientes; generar un aumento de participación en el mercado y emparejado a ello; contribuir al incremento de la demanda de los productos ofrecidos y crecimiento de utilidades dentro del segmento donde ya opera. A demás proporcionaría una maximización de valor hacia el producto y hacia la empresa en sí misma posicionándolas dentro de un marco competitivo.

Finalmente; se puede decir que la utilización de la herramienta planificación estratégica para llegar a los fines establecidos será muy importante ya que mediante la misma; la compañía podrá fijar sus metas, siendo ésta unas de las herramientas más utilizadas por la alta dirección, donde además de aportar valor en el proceso de la toma de decisiones trascendentales hacia todos los niveles de la organización; proporcionaría a la empresa un rumbo o dirección de los recursos disponibles, en donde se establecen los plazos alineados junto a los objetivos medibles pretendidos por la empresa, evaluando los diferentes escenarios que ésta presenta.

Por otra parte, las estrategias de crecimiento impulsarían a la empresa a centrar sus esfuerzos en sus recursos actuales, así mismo, cuando estos recursos se encuentren coordinados con la implementación de estrategias de penetración. Esto dará como resultado, un aumento de participación en sus mercados actuales, fortalecerá su posición competitiva respecto a la industria como un claro aprovechamiento máximo de las oportunidades externas, como lo es la fidelización del mercado, la formación de alianzas comerciales, entre otras.

En pocas palabras y a modo de concluir con dicho diagnóstico; se manifiesta que la planificación estratégica es considerada elemental para el desarrollo eficiente de las actividades realizadas en torno a la empresa. Así mismo, establece prioridades, reduce la incertidumbre, minimiza los riesgos, mejorando su la flexibilidad al momento de afrontar cambios y amenazas entorno a la empresa para lograr un mejor desempeño, rentabilidad, participación y posicionamiento competitivo en el mercado.

Capítulo 4: Propuesta

Plan de implementación

Previo a realizar el proceso del plan de implementación mencionaremos algunos datos relevantes en cuanto a los lineamientos estratégicos actuales que posee la empresa con el fin de contemplar que los mismos se encuentren en concordancia junto al plan de implementación que la autora le quiere brindar a la organización o si estos necesitan ser reevaluados y/o modificados.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual: No se encuentra de manera explícita la misión de dicha empresa en la información presente de la unidad de negocio Sauco SA

Nueva misión: Ser una empresa competitiva, vanguardista y sustentable, focalizados en ofrecer servicios de excelencia atendiendo las necesidades sus clientes.

Visión Actual: No se encuentra de manera explícita la visión de dicha empresa en la información presente de la unidad de negocio Sauco SA

Nueva visión: Ser una compañía líder en el mundo de la Cerveza Artesanal reconocida por los consumidores siendo única en su experiencia y a puro estilo.

Conclusión de los lineamientos estratégicos

En base a lo anteriormente descrito se puede observar que no existe de manera explícita la misión y la visión de la empresa, por lo que se recomienda junto los lineamientos estratégicos deseados; implementar dicha misión y visión de la organización para que los mismos en su redacción; representen lo que la empresa buscará ser en un futuro una vez culminado dicho trabajo.

Objetivo General

Incrementar un 50% anual las ventas de la empresa Cervecería Checa perteneciente a la unidad de negocio Sauco SA mediante el desarrollo de un plan estratégico de crecimiento buscando maximizar su participación en el mercado nacional mediante el uso de tácticas innovadoras en el transcurso de 36 meses.

Fundamentación del Objetivo General

En cuanto al porcentaje proyectado sobre el objetivo general se puede mencionar que el mismo se encuentra respaldado tras el análisis que se ha realizado sobre los informes financieros disponibles en (Canvas, 2019) correspondientes a Sauco SA. En ellos; por un lado, se ha podido identificar que al finalizar el año 2019 la unidad de negocio en estudio, ha obtenido un crecimiento de un 123% en sus ventas en relación al año 2018. Por otro lado, para fines del año 2020 la empresa ha sufrido una caída del 57% de sus ventas con respecto al año 2019 causado por el efecto de la pandemia por Covid-19. Es decir, que en promedio la compañía ha crecido en un 33% anual en los últimos tres periodos.

Dicho esto, se estima que la empresa incrementará sus ventas en los próximos periodos en un 50% anual, debido al exponencial crecimiento del mercado de la cerveza artesanal tras el logro de la maximización del alcance geográfico en el territorio nacional de este tipo de bebidas expresado en el análisis de mercado redactado anteriormente; como también a consecuencia de la estimación según especialistas que los próximos años, el país estabilice su economía favoreciendo al crecimiento de las empresas. Una vez dicho lo anterior; se cree que pasar de un 33% anual a un 50% anual en base a la fundamentación anterior tomando en cuenta el estudio interno como externo de la empresa; es totalmente viable y alcanzable para la empresa en cuestión.

Objetivos Específicos

- **Maximizar la imagen corporativa de la empresa en un 75% mediante el desarrollo de campañas de comunicación externa para fines del 2022.**

Justificación: Mediante el desarrollo de campañas de comunicación se logrará transmitir la marca corporativa, su misión, su visión, sus valores, entre otros, potenciando su visibilidad hacia el público objetivo forjando una audiencia sólida contribuyendo al logro de los objetivos deseados lo que permitirá llevar a cabo una eficiente penetración en el mercado de cervezas artesanales y a posterior; una clara fidelización del mismo adecuándose a las nuevas formas de llegada al público meta.

- **Aumentar un 45% la relación con el cliente por medio del desarrollo de canales digitales innovadores y sustentables de venta directa para fines del 2023.**

Justificación: Tras la implementación de canales digitales de venta, se busca en primer lugar, ampliar la cartera de clientes debido al alcance ilimitado que éstas

poseen, como así también obtener una tienda abierta las 24 horas y los 7 días de la semana, lo que generaría un aumento considerable en sus ventas y a bajos costos.

- **Profesionalizar los recursos humanos de la empresa en un 100% mediante la implementación de capacitaciones externas para inicios del año 2025.**

Justificación: Mediante la profesionalización de los recursos humanos se logrará un aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para potenciar el uso de las plataformas implementadas como así también una preparación del personal para la maximización de atención al cliente.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: El alcance temporal de dicha propuesta, está previsto para comienzos del año 2025, dicho plazo se encuentra alineado con el objetivo general mencionado anteriormente, comenzando con su implementación para comienzos del año 2022 y finalizando en inicios del 2025, es decir su alcance temporal es de 3 años.
- Alcance geográfico: Los aplicaciones y beneficios esperados del objetivo general mencionado líneas arriba serán de alcance geográfico Nacional.
- Alcance de contenido: A modo de alcanzar los objetivos previstos por la compañía y optimizar el desarrollo organizacional será necesario basarse en marco teórico de la planificación estratégica junto a estrategia de crecimiento para obtener una eficiente penetración en el mercado.

Tácticas a desarrollar

En esta instancia del Reporte de Caso se expondrán los planes de acción a desarrollar correspondientes a los objetivos específicos detallados líneas arriba, sumado a esto se discriminarán los recursos; humanos; físicos y económicos necesarios para ponerlos en marcha. Es importante mencionar que lo detallado anteriormente deberá ser auditado o medido en función de evaluar posibles desvíos, con el fin de realizar las correcciones pertinentes para alcanzar tanto el objetivo general, como los objetivos específicos.

Táctica 1: “Profesionalización de página Web y redes sociales junto a campaña de comunicación externa mediante Marketing digital”

Descripción de la acción:

En primer lugar, en relación a las páginas web se puede citar que es un documento de tipo electrónico en donde la compañía comparte por medio de internet información de su empresa, ya sea por medio de vídeo-audio, textos, imágenes e hipervínculos. Para llevarse a cabo dicha herramienta el directorio junto al área comercial serán los encargados seleccionar una de las agencias de marketing entrevistadas y analizadas con antelación con el fin de tercerizar el diseño e implementación de la página web junto al módulo Analytics. En cuanto a los beneficios que ésta aportará a la compañía se puede mencionar, por un lado; el aumento de prestigio y visibilidad ya que mediante la página web se dará a conocer la misión, visión y valores de la organización y, por otro lado; le brindará confianza y seguridad al público ya que la misma se verá inmersa dentro de un marco profesional. Sumado a esto, el alcance geográfico que éstas poseen resulta altamente ventajoso para la penetración hacia diversos mercados ya que mediante la página web le permite al público acceder desde diferentes ciudades contribuyendo a la incorporación de nuevos clientes, creándose una conexión directa entre la empresa y el consumidor. Dicha conexión cooperará a la optimización del servicio al cliente, ya que, a través del sitio, el público obtendrá, un feedback instantáneo mediante la sección FAQ (preguntas frecuentes) y el chat bots, lo que proporcionará un ahorro de tiempo considerable reduciendo la gestión de respuestas realizadas por e-mail o por vía telefónica. Además, con la incorporación de una caja de comentarios los clientes podrán dejar sus sugerencias, aportando valor a la hora de querer maximizar la fidelización con el cliente y a bajos costos.

En segundo lugar, haciendo referencia a las redes sociales se puede citar que las mismas pertenecen a plataformas digitales formadas por comunidades de individuos con intereses, actividades y/o relaciones semejantes. Las plataformas seleccionadas a implementar, en el caso de Cervecería Checa serán Facebook e Instagram, las cuales serán llevadas a cabo por la misma Agencia de Marketing seleccionada en la actividad anterior, las mismas se encontrarán alineadas con la misión, visión y valores de la compañía. La puesta en marcha de las redes sociales le aportará a la empresa un acercamiento directo con su público meta con una participación constante por medio de las historias que pueden ir desde realizar encuestas dinámicas y divertidas sobre los gustos y preferencias del público, hasta preguntas que pueda realizar los usuarios para conocer de la compañía, lo

que lograría que la comunicación entre la empresa y los seguidores aumente la visibilidad de la marca y su imagen.

En tercer lugar, con respecto al marketing digital se puede señalar que la misma es una herramienta utilizada por las organizaciones con el fin de darse a conocer sus productos y/o servicios mediante internet y tecnologías digitales en línea, como computadoras de escritorio, teléfonos móviles, plataformas y medios digitales. Dicho esto, se recomienda luego de haber afianzado la página web y las redes sociales proceder al lanzamiento del Marketing digital, donde el mismo será llevado a cabo de manera tercerizada por la misma Agencia de marketing que se ha seleccionado en las actividades anteriores, dicha empresa por un lado; deberá trabajar correctamente el SEO (Search Engine Optimization) para lograr estar en la primera página de los buscadores, aportando un posicionamiento orgánico de los sitios generando un tráfico de calidad y aumentando la presencia de la marca en internet; y por otro lado; se procederá al lanzamiento de anuncios publicitarios en; redes sociales y posicionamiento SEM (Search Engine Marketing) por medio de Google Ads y Google Shopping (anuncios en YouTube, Google maps, Google Search, etc.) estos últimos incrementarán rápidamente la visibilidad debido a su inmediatez en llegar a una gran audiencia logrando un buen posicionamiento de empresa y del producto en la mente del consumidor, generando Leads generation o bien, tráfico de valor (oportunidades de venta) contribuyendo al aumento de participación en el mercado.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

PLAN DE ACCIÓN 1								
DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS				TERCIERIZACION	FUENTE
	Inicio	Fin	HUMANOS		FISICOS	ECONÓMICOS		
			Area	Responsable				
Encuentro para definir requerimientos que deberá incluir la WEB, redes sociales y Marketing digital para transmitir los objetivos a los asesores	ene-22	ene-22	Directorio - Comercial	Gerente gral y Gerente de compras	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 5.024,00	No	16 Horas (2 horas semanales x cada Responsable) (Ver anexo 11)
Averiguar y coordinar entrevistas con 4 Agencia de Marketing	feb-21	mar-22	Comercial-Asesor externo	Gerente de compras - Posibles asesores	Telefono, Computadora, red Wi-fi, servicio de desayuno	\$ 3.140,00	No	10 Horas (2 horas para busqueda y el resto para entrevistas) (Ver anexo 11)
Seleccionar Agencia de Marketing	abr-21	abr-21	Directorio - Comercial	Gerente gral y Gerente de compras	Teléfono, Computadora, red Wi-fi	\$ 628,00	No	2 Horas (1 hora por cada responsable) (Ver anexo 11)
Reunión con Agencia de Marketing, definir contrato, plazos y objetivos	abr-21	abr-21	Comercial y Asesores externos	Gerente de compras- Agencia de Marketing	Teléfono, Computadora, red Wi-fi, contrato, servicio de lunch	\$ 3.178,00	Si	Servicio de Lunch (Ver Anexo 1) + 2 horas por responsable interno (Ver anexo 11)
Diseño, desarrollo e implementación de página Web e Analytics y redes sociales (Instagram, Facebook)	may-22	jul-22	Asesores externos	Agencia de Marketing	-	\$ 170.000,00	Si	Mkt Consultoría (Ver Anexo 2)
Implementación Marketing Digital (anuncios Instagram, Facebook, Google Ads)	jun-22	dic-22	Asesores externos	Agencia de Marketing	-	\$ 100.000,00	Si	Mkt Consultoría (Ver Anexo 3)
Control	may-22	dic-22	Comercial	Gerente de compras	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 914,00	No	3 horas mensuales (Ver anexo 11)
COSTO TOTAL						\$ 282.884,00		

Fuente: Elaboración Propia (2021) los importes declarados corresponden al valor sin IVA

Control:

Sobre dicha táctica se recomienda al gerente comercial, realizar un seguimiento mensual para observar los niveles de visitas obtenidos en diversas páginas, como así también las sugerencias aportadas por el público con el fin de proyectar estadísticos de crecimiento, consultas frecuentes, reclamos y/o sugerencias. En el caso de encontrarse con algún inconveniente extra en las plataformas se recurrirá al técnico especialista.

Táctica 2: “Implementación de sistema e-commerce”

Descripción de la acción:

En consideración al e-commers o comercio electrónico, se puede mencionar que se trata de un sistema de compra y venta de productos y/o servicios, por medio de una

plataforma online que gestiona los cobros y los pagos de manera electrónica a través del uso de Internet. Si bien existen de diferentes tipos los asignados a utilizar para Cervecería Checa son los de tipo B2B (Business-to-Business) y B2C (Business-to-Consumer), para ello se recomienda la contratación de la tienda e-commerce (Tienda Nube) seleccionada por el área comercial (Gerente de ventas), luego de haber adquirido la plataforma se procedería a la contratación del especialista para el diseño, desarrollo e implementación de todas las tiendas, dicha terciarización incluirá el desarrollo de tienda en; sitio Web, redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp Business) y la tienda oficial de mercado libre. Seguido a ello se contratará la App Astroselling, ofrecida por la plataforma “Tienda nube” dicha aplicación sincroniza el stock, precios y ofertas entre todas las tiendas habilitadas. Es preciso mencionar que el sistema e-commerce junto a la App Astroselling le proporcionara importantes beneficios a la empresa, en primer lugar, se logrará el alcance geográfico objetivo que en este caso es el Nacional; en segundo lugar, se obtendrá mayor información de los clientes para luego poder fidelizarlos; en tercer lugar se podrá vincular la venta electrónica en redes sociales como Instagram, Facebook, WhatsApp business, y gestionarlas desde un solo sitio mediante la aplicación Astroselling, logrando que con solo un movimiento se administran las actualizaciones de todos los productos, con un ahorro de tiempo de hasta un 70%. Otro de los beneficios más importantes se presenta en la reducción de costes con respecto al negocio tradicional ya que al no necesitar de un establecimiento físico y gracias a la tecnología, se podrá tener abierta la tienda las 24 horas y los 7 días de la semana, generando un aumento considerable de clientes y en consecuencia de ventas, lo que promete un futuro escalable.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

PLAN DE ACCIÓN 2								
DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS			ECONÓMICOS	TERCIERIZACION	FUENTE
	Inicio	Fin	HUMANOS		FISICOS			
			Area	Responsable				
Evaluar 3 plataformas de e-commerce y solicitar presupuesto	ene-23	ene-23	Comercial	Gerente de Comercial	Teléfono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 1.256,00	No	4 Horas (Ver anexo 11)
Analizar presupuestos	feb-23	feb-23	Directorio y Comercial	Gerente Gral y Gerente Comercial	Teléfono, Computadora, red Wi-fi, servicio de desayuno	\$ 1.256,00	No	4 Horas (2 hs por cada responsable) (Ver anexo 11)
Seleccionar Sistema e-commerce	feb-23	feb-23	Directorio y Comercial	Gerente Gral y Gerente Comercial	Teléfono, Computadora, red Wi-fi, servicio de desayuno	\$ 628,00	No	2 Horas (1hs por cada responsable) (Ver anexo 11)
Contratar plataforma seleccionada (Tienda nube)	mar-23	mar-23	Comercial	Gerente Comercial	Computadora, red Wi-fi	\$ 23.391,00	No	Tienda nube Plan Plus (ver Anexo 4)
Averiguación , evaluación de presupuesto y selección de Especialista en e-commerce y Fotografo para book de fotos	mar-23	mar-23	Comercial	Gerente Comercial	Computadora, red Wi-fi	\$ 3.768,00	No	6hs por responsable interno. (Ver anexo 11) Emp.selecc: Iguala y Kobe
Toma de imágenes con servicio de Fotografía	abr-23	abr-23	Servicios externos	Fotografo	Productos	\$ 29.752,07	Sí	Estudio Kobe (Ver Anexo 5)
Diseño e implementación de sistema e-commerce: tienda en página web, tiendas en redes sociales: Market place; Instagram, tienda oficial MercadoLibre y WhatsApp Business	abr-23	ago-23	Asesor externo - Comercial	Gerente comercial y Especialista	Teléfono, Computadora, red Wi-fi, servicio de desayuno	\$ 44.661,01	Sí	Iguala Empresa (Ver Anexo 6) + 3hs por responsable interno (Ver anexo 11)
Contratar Servicio Astroselling (Tienda nube)	sep-23	sep-23	Comercial	Gerente comercial	Computadora, red Wi-fi	\$ 48.284,88	No	Astroselling (Ver Anexo 7 y 8) + 2hs responsable interno (ver anexo 11)
Implementación Astroselling	oct-23	oct-23	Asesor externo	Especialista	-	\$ 0,00	Sí	valor incluido dentro del presupuesto expuesto en el anexo 6
Servicio por actualizaciones	jun-23	dic-23	Asesor externo	Especialista	-	\$ 37.603,30	Sí	Iguala Empresa (Ver anexo 9)
Control	abr-23	dic-23	Comercial	Gerente y encargado de ventas		\$ 25.120,00	No	80hs (ver anexo 11)
COSTO TOTAL						\$ 215.720,26		

Fuente: Elaboración Propia (2021) los importes declarados corresponden al valor sin IVA

Control:

En cuanto al seguimiento que requiere esta plataforma se recomienda por un lado a los encargados de ventas visarla de manera periódica, con el objetivo de atender consultas y levantar pedidos, por otro lado, gerencia de comercial junto al especialista serán los encargados de los datos estadísticos que éstas proporcionaran para poder tomar decisiones estratégicas en base a ellos, controlándose mensualmente; las visitas que

recibirán; las ventas que se han concretado; los productos que han obtenido mayor movimiento en base al principio de Pareto; como así también se deberán realizar las actualizaciones necesarias, entre otras.

Táctica 3: “Capacitación interna de Recursos humanos”

Descripción de la acción:

Se considera a la capacitación interna una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, lo que influirá directamente en la productividad de los colaboradores, su motivación, confianza y sentido de compromiso con la empresa. Es por ello que dicha capacitación se verá orientada al uso óptimo de las plataformas que se han desarrollado en los anteriores planes de acción 1 y 2 con el objetivo de operar a futuro de manera independiente en cuanto a las actualizaciones del sistema e-commerce, el manejo de redes sociales, el acercamiento al cliente y el manejo eficiente de los análisis estadísticos. Sumado a esto, se puede citar los diferentes beneficios externos que se obtendrán mediante su aplicación, al estar más capacitados y al obtener más habilidades, el personal potenciará su desenvolvimiento en el área de atención al cliente pudiendo brindar un óptimo servicio de calidad, donde será considerando un eje primordial acotar los tiempos de respuestas apoyándose el personal en los recursos tecnológicos. Sumado a esto cabe destacar que además de generarle beneficios a la compañía contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos. Dicha capacitación se realizará de manera tercerizada dictada por la misma agencia de Marketing que se ha contratado para el plan de acción 1, con el fin de brindar una capacitación continua sobre las nuevas herramientas incorporadas en la empresa, la misma será emitida de manera virtual, dirigida al sector comercial, administrativo y al directorio con una carga horaria total 72 horas distribuidas en de 8 horas mensuales, es decir tendrá una duración de 9 meses.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

PLAN DE ACCIÓN 3								
DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS			TERCIERIZACION	FUENTE	
	Inicio	Fin	HUMANOS		FISICOS			ECONÓMICOS
			Area	Responsable				
Reunion para determinar los temas de las capacitaciones y objetivos esperados	ene-24	ene-24	Directorio-Gerencia	Directorio-Gerentes generales	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 1.256,00	No	4 Horas (2hs por cada responsable) (Ver anexo 11)
Búsqueda 4 empresas de capacitacion	feb-24	feb-24	Administración	Gerente Administrativo	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 1.256,00	No	4 horas (Ver anexo 11)
Analisis y Elección empresa que dictara la capacitacion	feb-24	mar-24	Directorio-Administración	Directorio y Gerente Administrativo	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 1.256,00	No	4 horas (2hs por cada responsable) (Ver anexo 11)
Determinacion de tiempos, modalidad y presupuestos	mar-24	mar-24	Asesor Externo-Administración	Asesor externo y Gerente Administrativo	Telefono, Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 628,00	No	1 hora (Ver anexo 11)
Proceso de capacitación y practicas de Redes sociales, Pagina Web, e-commerce, uso de estadísticos	abr-24	dic-24	Asesor Externo-Administrativa-Comercial-Directorio	Asesor externo-Todos los RRHH de la Empresa	Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 345.600,00	Sí	Asesoría de Marketing (Ver Anexo 10)
Entregas de Certificados digitales	ene-25	ene-25	Asesor Externo-Administrativa-Comercial-Directorio	Asesor externo-Todos los RRHH de la Empresa salvo el área productiva	-	\$ 0,00	Sí	Asesoría de Marketing el valor se encuentra incluido en la contratación (Anexo 10)
Control	abr-24	ene-25	Comercial	Gerente	Computadora, servicio de red Wi-fi	\$ 7.850,00	No	25Hs (ver anexo 11)
COSTO TOTAL						\$ 357.846,00		

Fuente: Elaboración Propia (2021) los importes declarados corresponden al valor sin IVA


Control:

En cuanto al seguimiento de dicha acción se recomienda el control de asistencia a las capacitaciones, para obtener horas de formación efectivas y los ausentismos. Luego se procederá evaluación del desempeño sobre lo aprendido. Dicho control será implementado por los gerentes de cada área.

Diagrama de Gantt

A continuación, se llevará a cabo el diagrama de Gantt para expresar los lineamientos tácticos anteriores en la línea de tiempos en respuesta a los objetivos específicos y por ende, al general del presente trabajo.

Presupuesto final

		María Laura Evangelista Carlos Tejedor 1628, La Tablada, Provincia de Buenos Aires, Argentina La Tablada B1751 1133370509 lauevan2@gmail.com		PRESUPUESTO EST0001 FECHA 20 de oct. de 2021 TOTAL ARS \$1.181.504,81
CLIENTE Sauco SA - Cervecería Checa RP13 Sacanta, Córdoba Argentina (035) 7647-6104				
ARTÍCULO	TARIFA	CANT.	TOTAL	
Táctica 1 "Profesionalización de página Web y redes sociales junto a campaña de comunicación externa mediante Marketing digital"	\$282.884,00	1	\$282.884,00	
Táctica 2 "Implementación de sistema e-commerce"	\$215.720,26	1	\$215.720,26	
Táctica 3 "Capacitación interna de Recursos humanos"	\$357.846,00	1	\$357.846,00	
Honorarios profesionales	\$120.000,00	1	\$120.000,00	
TOTAL PARCIAL			\$976.450,26	
IMPUESTO (21%)			\$205.054,55	
TOTAL			ARS \$1.181.504,81	

Fuente: Elaboración Propia

Los valores pretendidos sobre los honorarios profesionales se encuentran sujetos a los recomendados por (Consejo.CABA, 2021)

Retorno de la inversión

A continuación, se presentará el análisis del retorno de la inversión sobre el estado de resultados de Sauco SA con el fin de darse a conocer si dicho proyecto resultará viable de llevarse a cabo o no. En relación a los valores tomados sobre los índices inflacionarios se manifiesta que los mismos fueron extraídos del REM (relevamiento de expectativas del mercado) publicado por el (BCRA, 2021), además, sobre dichos valores se han realizado los ajustes pertinentes por posibles desvíos contrarrestados con los valores actuales del (Indec, 2021) (Ver anexo 13).

Dicho esto, se manifiesta que las métricas que se aplicarán sobre el estado de resultado serán el cálculo del ROI (*return on investment*), el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa interna de Retorno). Sumado a lo anterior se aclara que al momento de aplicarse dichas mediciones se tomará el estado de resultado de Sauco SA correspondiente al año 2019 extraído desde Canvas (Ver anexo 12) con el fin de excluirse los valores obtenidos en el 2020, dado que los resultados que se han conseguido en dicho período se vieron afectados por un contexto específico causado por la pandemia de Covid-19.

Evaluación estado de resultados, impacto de la inversión:

ESTADO DE RESULTADOS

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas						
Total Ventas del Ejercicio	207.153.029,48	141.497.970,95	96.651.619,50	66.018.865,78	45.094.853,68	30.802.495,68
Costos						
Costos de Venta	110.995.379,00	75.816.515,71	51.787.237,51	35.373.796,11	24.162.429,04	16.504.391,42
Otros costos de venta	16.208.366,83	11.071.288,82	7.562.355,75	5.165.543,54	3.528.376,74	2.410.093,40
Total Costos de Ventas	127.203.745,83	86.887.804,53	59.349.593,26	40.539.339,66	27.690.805,78	18.914.484,82
Utilidad Bruta	79.949.283,64	54.610.166,42	37.302.026,25	25.479.526,12	17.404.047,90	11.888.010,86
Gastos						
Administración	23.187.864,18	15.838.705,04	10.818.787,60	7.389.882,24	5.047.733,77	3.447.905,58
Comercialización	96.816.176,07	66.131.267,81	45.171.631,02	30.854.939,22	21.075.778,16	14.396.023,33
Resultado bruto de Actividad Principal	316.834.820,55	216.417.227,15	147.825.974,83	100.974.026,52	68.971.329,59	47.111.563,93
Resultado Financiero	41.358.868,39	28.250.593,16	19.296.853,25	13.180.910,69	9.003.354,30	6.149.832,17
Utilidad NETA	2.519.866,16	1.721.220,06	1.175.696,76	803.071,56	548.546,15	374.689,99
Otros Ingresos y Egresos	1.313.587,93	897.259,51	612.882,18	418.635,37	285.953,12	195.323,17
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	2.617.699,70	1.788.046,25	1.221.343,06	834.250,73	569.843,39	389.237,29
Impuesto a las Ganancias	97.833,61	66.826,24	45.646,34	31.179,19	21.297,26	14.547,31
Resultado Final	2.519.866,09	1.721.220,01	1.175.696,73	803.071,54	548.546,13	374.689,98
Utilidad Bruta	79.949.283,64	54.610.166,42	37.302.026,25	25.479.526,12	17.404.047,90	11.888.010,86
Imp a las Ganancias	27.982.249,28	19.113.558,25	13.055.709,19	8.917.834,14	6.091.416,76	4.160.803,80
Utilidad Neta con Planes de Accion	51.967.034,37	35.496.608,18	24.246.317,06	16.561.691,98	11.312.631,13	7.727.207,06

Inflación anual según Promedio REM e Indec	46,40%
Porcentaje del Objetivo del plan de Implementación:	50%
Ingresos en base al porcentaje buscado sobre la última utilidad	\$ 1.259.933,05
Nueva utilidad al 2025	\$ 3.779.799,14
Inversión a realizar sin Iva Incluido	\$ 956.450,26

Inversión a realizar (sin iva incluido)	\$ 956.450,26
Flujo P1	\$ 7.727.207,06
Flujo P2	\$ 11.312.631,13
Flujo P3	\$ 16.561.691,98
Flujo 4	\$ 24.246.317,06
Flujo 5	\$ 35.496.608,18
Flujo 6	\$ 51.967.034,37

Roi	((Ingresos - Inversión) / Inversión) x 100
Roi	32%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 79.949.283,64
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 27.982.249,28
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB-Imp a Gananc)	\$ 51.967.034,37
Tasa de Referencia Leñq	38%
VAN	\$ 26.594.797,84
TIR	854%
k (tasa de descuento)	61%

Según Banco Nación a Octubre del año 2021

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+k)^t}$$

$$k = \frac{i}{k}$$

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FFN_t}{(1+TIR)^t}$$

VAN > 0: se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. **Se acepta el proyecto**

VAN = 0: se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa K). **Se acepta el proyecto.**

VAN < 0: en este caso, puede que se recupere la inversión y se obtenga un rendimiento inferior al deseado, solo se recupere la inversión (sin rendimiento) o no se recupere la inversión. Para saber en cual de estas tres situaciones nos encontramos, deberíamos analizar la tasa interna de retorno del proyecto. **No se acepta el proyecto.**

TIR > k: se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. **Se acepta el proyecto**

TIR = k: se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado. **Se acepta el proyecto.**

k > TIR > 0: se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo dado por el valor de la TIR, pero inferior al deseado por el accionista. **Se rechaza el proyecto.**

Si 0 = TIR < k: se recupera exactamente la inversión inicial y nada más. **Se rechaza el proyecto.**

Referencias:

FFN: flujo de fondos de caja neto.

k: tasa de costo de capital o de descuento.

Finalmente, en relación al resultado obtenido mediante el cálculo de ROI se puede observar que por cada peso invertido la compañía generará $1 + \$0,32$ pesos en el plazo estipulado. Respecto a los valores obtenidos mediante la aplicación de la VAN y el TIR siendo dichos resultados mayores a cero, se manifiesta que; se recupera la inversión inicial, se adquiere el rendimiento mínimo requerido y se obtiene un excedente, dejando en evidencia que dicho reporte de caso resulta ser viable y debiéndose llevar a cabo su implementación en el tiempo previsto.

Capítulo 5: Conclusiones Finales y recomendaciones profesionales

Tras el análisis que se ha realizado sobre la empresa Sauco SA-Cervecería Checa en el presente reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se buscó ofrecerle a la organización mediante la aplicación de una planeación estratégica de crecimiento, medidas que le proporcionen a la compañía; una solución a sus debilidades y un aprovechamiento de las oportunidades externas desarrollando sus actividades dentro de un marco profesional y estratégico con la finalidad de concretar sus objetivos maximizando de esta manera su cadena de valor e incrementando su participación en los nuevos y actuales mercados.

En términos finales, tras implementarse los planes de acción que se han desarrollado en dicho reporte, surgirán impactos tanto a nivel interno y como a nivel externo a la empresa, por un lado, sobre los impactos en el ámbito externo, la empresa conseguirá maximizar su visibilidad en el mercado, fortaleciendo y posicionando su marca en la mente de los actuales y potenciales consumidores. Por otro lado, tras el nuevo alcance territorial que se logrará mediante la implementación de los canales digitales y la plataforma e-commerce le proporcionará a la empresa un mayor acercamiento con el público, obteniéndose la deseada cobertura geográfica nacional contribuyendo ampliamente al crecimiento de sus ventas y, por ende, contribuirá al incremento de su participación en mercado. Por último, dentro del ámbito interno el cambio más notorio se verá reflejado desde el personal, donde el equipo de trabajo ya profesionalizado mediante las capacitaciones podrá desenvolverse más productivamente dentro de la organización con mayor eficiencia y competitividad.

Finalmente, se recomienda al directorio continuar con el proceso de mejoras dentro de la organización, teniéndose en cuenta que aún existen debilidades que subsanar y oportunidades que aprovechar. Por un lado, se propone realizar una extensión de línea sus productos, más precisamente sobre la presentación y tamaño de su envase incorporándose en su línea la botella de vidrio por litro y barrilito de lata por 5litros, ya que mediante un benchmarking se ha observado que la competencia directa posee las presentaciones descritas en líneas anteriores con una notable rotación, considerándose dicha propuesta una oportunidad de crecimiento mediante el desarrollo de producto atrayendo potenciales clientes que requieran, por ejemplo, un envase familiar. Y, por último, se recomienda una innovadora fidelización del cliente mediante tarjetas de



membrecías, donde los consumidores que deseen adherirse sean partícipes de un grupo de clientes VIP, este grupo se verá beneficiado con descuentos especiales, regalos e invitaciones a eventos, debiéndose encontrar alineados al consumo que el cliente ejerce sobre los productos Checa. Esta propuesta tiene como fin retener a los clientes actuales como así también generarse una atracción en el mercado para captar nuevos potenciales clientes.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (21 de Julio de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/inversion-de-10000-millones-del-gobierno-nacional-en-tecnologias-limpias>
- Argentina.gob.ar. (6 de julio de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/comercio#1>
- BCRA. (Julio de 2021). *BCRA*. Obtenido de BCRA: <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- Boletín oficial.gob.ar. (11 de marzo 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/5272000/20210311?suplemento=1>
- Boletín oficial.gob.ar. (06 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>
- Canvas. (2019). Canvas. *Canvas*.
- Chaves, N. (2008). *La imagen Corporativa*. Barcelona, España.: Gustavo Gili, SL.
- Ciavelli, S. B. (30 de Agosto de 2021). *Digesto Emergencia Sanitaria*. Buenos Aires: <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/digesto_emergencia_sanitaria_coronavirus_volumen-2.pdf
- Consejo.CABA. (6 de 08 de 2021). *Twitter*. Obtenido de Twitter: <https://twitter.com/consejocaba/status/1423648341078990848?s=24>
- El Cronista. (06 de julio de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/economia-politica/teletrabajo-se-puede-seguir-desde-casa-tras-la-pandemia-que-dice-la-ley/>
- El diario la república. (09 de Mayo de 2021). <https://www.eldiariodelarepublica.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.eldiariodelarepublica.com>: <https://www.eldiariodelarepublica.com/nota/2021-5-9-13-28-0-la-demanda-de-los-delivery-crece-de-la-mano-de-la-pandemia>
- El Economista. (21 de Mayo de 2020). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>:

<https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>

El Economista. (22 de Septiembre de 2020). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>:

<https://eleconomista.com.ar/2020-09-las-6-razones-por-las-que-las-fintech-crecieron-tanto-durante-la-pandemia/>

Endeavor.org.ar. (30 de Diciembre de 2020). <https://www.endeavor.org.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.endeavor.org.ar>:

<https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-5-tecnologias-marcaran-2021/>

Escuela europea de Excelencia. (27 de Mayo de 2019). *Escuela europea de excelencia*.

Obtenido de Escuela europea de excelencia: <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/05/empresas-verdes-definicion-y-analisis/>

FAECYS. (2021). *FAECYS*. Obtenido de FAECYS: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Hill&Jones. (2015). *Administracion Estrategica*. Mexico : Cengage.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. Texas: Learning.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

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/Nivel4-Tema-4-46-152>

Indec. (6 de Julio 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

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

Indec. (14 de Septiembre de 2021). *Indec*. Obtenido de Indec: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (Julio de 2021). *Vinos, cerveza y sidra: impulsos a la producción en el Sur*. Buenos Aires: Ministerio de desarrollo productivo de Argentina. Obtenido de Inti.gob.ar: https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas_fermentadas_rgb_baja.pdf

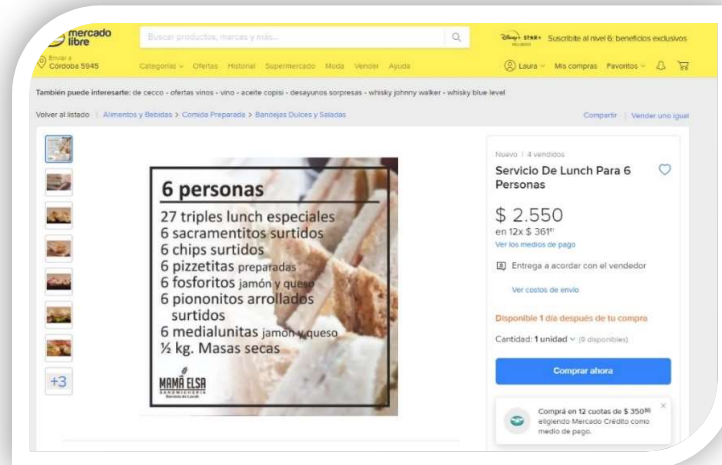
Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- Maurizio, R. (Julio de 2021). *Desafíos y oportunidades del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. OIT. Obtenido de OIT:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Mesquida, F. (29 de 6 de 2017). <https://www.infocampo.com.ar>. Recuperado el 6 de septiembre 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/>
- Página12. (01 de Septiembre de 2021). <https://www.pagina12.com.ar>. Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar>:
<https://www.pagina12.com.ar/342958-el-gobierno-anuncio-medidas-adicionales-para-proteger-a-empr>
- Robbins, C. (2005). *Administración*. Pearson .
- Robbins, C. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Romero, M. (07 de Agosto de 2020). *Hola.com*. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de *Hola.com*:
<https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/20190517141810/cerveza-artesanal-ingredientes-diferencias-industrial/>
- Topazzini, C. (9 de Agosto de 2021). *A24*. Obtenido de A24:
<https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Vicuña, S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

Anexos

Anexo 1: *Cotización servicio de Lunch*

El siguiente presupuesto corresponde al plan de acción 1 para el recibimiento oficial de la empresa asesora de marketing, el mismo consta de un servicio de lunch para seis personas y el valor es de \$2.066,12+Iva



Anexo 2: *Cotización para diseño e implementación página web y redes sociales*

El siguiente presupuesto es perteneciente al Plan de Acción 1, este incluye el Diseño e implementación de página Web junto a modulo Analytics y redes sociales (Instagram, Facebook) junto a la creación de contenido siendo su valor en conjunto de \$170.000 + IVA



MKT
consultoría de marketing

「COTIZACIÓN」

EMPRESA SOLICITANTE: Cervecería Checa FECHA: 19/10/2021

PRESUPUESTO		
SERVICIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Página web	Diseño y desarrollo de una web de presencia en la plataforma auto gestionable WordPress (con responsive web design); implementación de Analytics. El precio no incluye hosting ni dominio.	\$120.000+ + IVA
Gestión de redes sociales	Generación de contenidos: dos publicaciones semanales en Facebook e Instagram, respetando las buenas costumbres de cada red social (incluye piezas graficas); el servicio no incluye la moderación.	\$50.000+ + IVA

CONDICIONES DE PAGO

+ El diseño de la web se abona 50% adelantado y 50% una vez entregada la página a través de una transferencia bancaria.

+ Servicios mensuales en pesos argentinos, los pagos se realizan a mes adelantado a través de una transferencia bancaria (se realizan ajustes semestrales del 20%).

TOTAL:

9:00 - 17:00
LUNES - VIERNES

TELÉFONO: +54-011-2343-3051
EMAIL: INFO@CONSULTORIAMKT.COM.AR

JUAN D. PERÓN 1833 3 B
CP: C1208AAA

CONSULTORIAMKTMARKETING

CONSULTORIAMKTMARKETING

CONSULTORIAMKT

Anexo 3: Cotización de desarrollo e implementación de Marketing digital

El siguiente presupuesto corresponde al plan de acción 1 correspondiente al desarrollo implementación de Marketing digital, los importes a tener en cuenta resaltado en cuadrante rojo donde la sumatoria corresponde al valor de \$100.000+IVA.



consultoría de marketing

9:00 - 17:00
LUNES - VIERNES

TELÉFONO +54 (0)11-2343-3081
EMAIL: INFO@CONSULTORIAAMKT.COM.AR

JUAN D. PERÓN 1833 3 B
CP: C1040AAA

CONSULTORIAAMKTMARKETING

CONSULTORIAAMKTMARKETING

CONSULTORIAAMKT

「COTIZACIÓN」

EMPRESA SOLICITANTE: Cervecería Checa FECHA: 19/10/2021

PRESUPUESTO

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
SEO	4 artículos de nicho por mes; posicionamiento a través de palabras claves; estrategia de LOCAL SEO (Google My Business); KPI Google Analytics (una vez por mes); Optimización de página web.	\$50.000+ + IVA
Google y Facebook Ads	Research de público objetivo, customer journey, armado de campañas y grupos de anuncios; remarketing. No incluye la inversión publicitaria.	\$50.000+ + IVA
Aseoría	Costo de consultoría de marketing por hora	\$4800 p/hs + IVA

CONDICIONES DE PAGO

+ Servicios mensuales en pesos argentinos, los pagos se realizan a mes adelantado a través de una transferencia bancaria (se realizan ajustes semestrales del 20%).

TOTAL:

Anexo 4: Cotización sistema e-commerce

El siguiente presupuesto pertenece al plan de acción 2 tras la contratación del sistema e-commerce por medio de Tienda nube, siendo el plan seleccionado adecuado para la compañía el Plan Plus dentro del cual se cobrará un 1% por transacción realizada (x venta) con un valor anual de \$19.331,40 + IVA.

tiendanube

[Quié ofrecemos](#)
[Canales de venta](#)
[Precios](#)
[Educación](#)
[Historias](#)
[Ingresar](#)

La solución para potenciar cada negocio

Creá tu tienda online con las herramientas que tu marca necesita para ir más lejos.

Mensual

10%
20%
Anual

Básico	Full	Plus	Avanzado
Herramientas básicas para empezar a vender en tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
AR\$ 299.25 /mes \$3.591 por 12 meses 2% costo por transacción	AR\$ 749.25 /mes \$8.991 por 12 meses 2% costo por transacción	AR\$ 1,949.25 /mes \$23.391 por 12 meses 1% costo por transacción	AR\$ 5,999.25 /mes \$71.991 por 12 meses 0.5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos, vistas y ventas sin límites ✓ Integraciones con medios de pago y envío ✓ Botón de WhatsApp ✓ Atención humana y personalizada por email y chat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada en limitaciones ✓ Promociones y descuentos ✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño 100% flexible ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas

Anexo 5: *Cotización de Fotografías*

La siguiente cotización corresponde a la jornada completa por 8hs del estudio fotográfico Kobe, la misma incluye tanto la toma fotográfica de productos como la toma de imágenes institucionales que serán utilizadas tanto para página web, redes sociales e e-commerce, junto a la dirección de modelo y entrega del material, con un valor único de \$29.752,07+IVA

Estudio Kobe

11 66168 334
contacto@estudiokobe.com
www.estudiokobe.com

Buenos Aires,
Argentina

Proyecto: **Jornada completa**
Fecha: 21/10/2021

Descripción del proyecto:
Jornada completa (hasta 8 horas).

Para la toma se utilizarán los equipos de iluminación necesarios (flashes de estudio + modificadores de luz) en estudio o locación. **Nikon D750 Full frame + Lente 24-120mm f4 + 50mm f1.8.**
Las fotos se tomarán en formato RAW y JPG.

El retoque fotográfico incluye ajustes de color y contraste. En caso de requerir retoque de imperfecciones de producto el valor por foto es de \$100.

Se entregará una copia del trabajo en alta calidad, y otra en tamaño optimizado para web y redes sociales vía Dropbox. El tiempo de entrega es dentro de los 7 días hábiles luego de realizado el trabajo.

Valores

Servicio	Detalle	Valor
Fotografía y entrega de material	Jornada completa, toma fotográfica, dirección de modelo y entrega del material.	\$ 36.000,00
Total		\$ 36.000,00

Anexo 6: *Cotización por diseño e implementación de sistema e-commerce.*

El siguiente presupuesto corresponde al plan de acción 2 e incluye, diseño e implementación de sistema e-commerce: tienda en página web, tiendas en redes sociales: Market place; Instagram, tienda oficial MercadoLibre y WhatsApp Business más la implementación de App Astroselling.



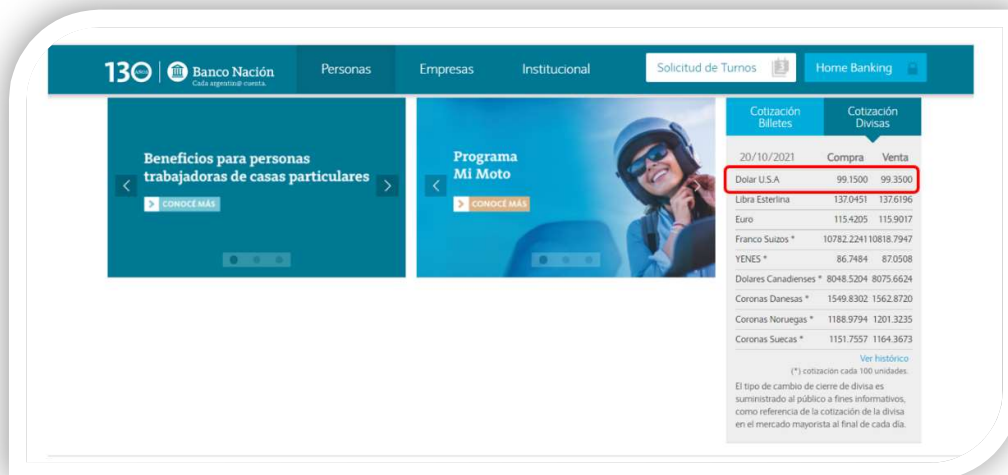
Anexo 7: Cotización contratación App Astroselling

El siguiente presupuesto pertenece al plan de acción 2 correspondiente a la contratación de la App Astroselling, siendo el plan seleccionado adecuado para la compañía el Plan Premium en el cual se podrán incorporar hasta 5 canales de tiendas y soporta hasta 1500 publicaciones. Si bien su valor se encuentra expresado en dólares el mismo a sido procesado tras el método de conversión de dólar a pesos (valor en anexo 8) obteniendo un valor anual en pesos de \$ 47.656,88+ IVA.



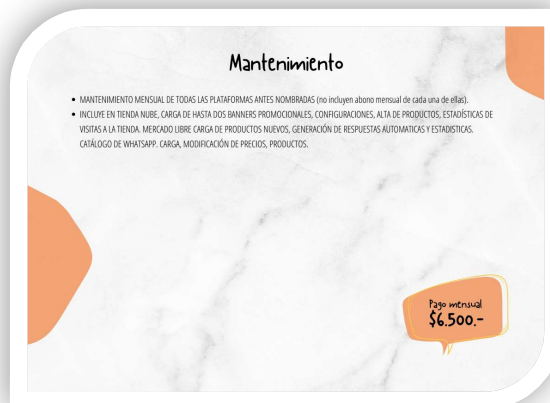
Anexo 8: Cotización de dólar Banco Nación al 20 de octubre de 2021

El siguiente anexo corresponde al valor del dólar oficial emitido por el banco Nación al día 20 de octubre de 2021 utilizada para la convertibilidad del pago por la App Astroselling valor de venta \$99,35.



Anexo 9: Cotización por mantenimiento y actualizaciones de tiendas e-commerce

El siguiente presupuesto corresponde al mantenimiento y a las actualizaciones de las tiendas e-commerce; tienda nube, tiendas en redes sociales, tienda WhatsApp business y mercado libre pertenecientes al plan de acción 2, a un valor anual de \$ 37.603,30 + IVA.



Anexo 10: *Cotización Capacitación interna*

La siguiente cotización corresponde a la capacitación interna que recibirá el personal con una carga horaria total de 72 horas distribuidas en de 2 horas semanales, es decir, una duración de total de 9 meses. Los honorarios por el total de horas dictadas son de \$345.600 +IVA

CONSULTORIA MKT
consultoría de marketing

9:00 - 17:00
LUNES - VIERNES
TELÉFONO: +54 1915 2343 2081
EMAIL: INFO@CONSULTORIA MKT.COM.AR
JUAN D. PERÓN 1833 3 B
CP: C1040AAA

CONSULTORIA MKT MARKETING

COTIZACIÓN

EMPRESA SOLICITANTE: Cervecería Checa FECHA: 19/10/2021

PRESUPUESTO

SERVICIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
SEO	4 artículos de nicho por mes; posicionamiento a través de palabras claves; estrategia de LOCAL SEO (Google My business); KPI Google Analytics (una vez por mes); Optimización de página web.	\$50.000+ + IVA
Google y Facebook Ads	Research de público objetivo, customer journey, armado de campañas y grupos de anuncios, remarketing. No incluye la inversión publicitaria.	\$50.000+ + IVA
Asesoría	Costo de consultoría de marketing por hora	\$4800 p/hs + IVA

CONDICIONES DE PAGO

+ Servicios mensuales en pesos argentinos, los pagos se realizan a mes adelantado a través de una transferencia bancaria (se realizan ajustes semestrales del 20%).

TOTAL:


Anexo 11: *Cotización de hora por desempeño interno*

Para estimarse el valor por hora correspondiente al tiempo que el personal destinara en función de poner en marcha las nuevas implementaciones dentro de la empresa, se ha tenido en cuenta que la compañía desempeña sus actividades bajo el convenio colectivo de comercio, es por ello que la estimación del valor promedio por hora surgirá de las escalas salariales dispuestas por el sindicato de comercio, más específicamente sobre el área administrativa (FAECYS, 2021). Sumado a lo anterior, el sueldo promedio del Área administrativa oscila en \$50.188 pesos con una carga horaria total de 160hs mensuales, es decir, el valor designado por hora será de \$314. Dicho importe será aplicado sobre todos los participantes de la organización, independientemente del cargo que ocupen con la finalidad de aplicarlo en las diferentes actividades a realizar.


Anexo 12: *Estado de Resultados Sauco SA 2019-2020*

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
		2020	2019
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		5.073.394,37	11.888.010,86
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
	De Comercialización (Anexo III)	(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
	De Administración (Anexo III)	(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
	Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	4.628.015,59	6.149.832,17
	Resultado Venta Bienes de Uso		195.323,17
	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(7.772.599,90)	389.237,29
menos	Impuesto a las Ganancias	-	(14.547,31)
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida	(7.772.599,90)	374.689,99

Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-



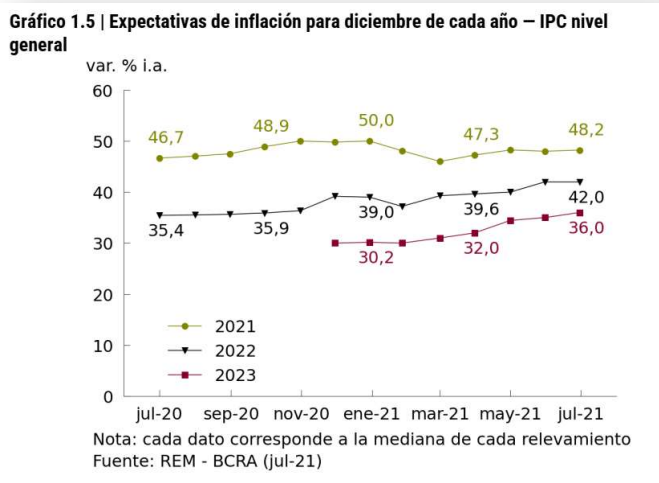
Heliana G. Cavallo
Contadora Pública - U.N.C.
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



María Paula Fernández
Presidente

 Anexo 13: *Pronóstico inflacionarios BCRA (REM) e INDEC*

Para estimarse el porcentaje inflacionario se han tomado los valores del (BCRA, 2021) 2021-2022-2023, pronosticándose los del 2024 y 2025 en base al promedio de los años mencionados anteriormente, sumado a esto se manifiesta que se ha considerado un índice por desvíos resultado de la diferencia entre los valores de (Indec, 2021) y el (BCRA, 2021), dichos desvíos se contemplarán para todos los años siguientes.



Institución	Año	Índice	Desvío
BCRA REM	2021	48,2	4,3
INDEC	2021	52,5	

BCRA	Año	Índice	Desvío	Índice + Desvío	Promedio c/ desvío 46,4
REM	2021	48,2	4,3	52,5	
REM	2022	42	4,3	46,3	
REM	2023	36	4,3	40,3	
REM PRONOSTICADO PROMEDIO 2021-2022-2023	2024	42,1	4,3	46,4	
REM PRONOSTICADO PROMEDIO 2021-2022-2023	2025	42,1	4,3	46,4	

Fuente: Elaboración propia