

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado.

Grupo Meta.

Planificación Estratégica.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Nombre: Gigena Ignacio.

DNI: 40683122.

Legajo: ADM17772.

Tutora: Sofía Rinero.

Resumen

En el presente documento se presentará una planificación estratégica sobre la unidad estratégica de negocio “SAUCO S.A” de Grupo meta con el objetivo de incrementar las ventas en un 120% para el año 2023. Dicho objetivo se cumplirá a través de la incorporación de canales de ventas online y la capacitación del personal encargado de la comercialización.

Luego de realizar un diagnóstico de la empresa, su entorno y las perspectivas a futuro sobre la rentabilidad, se determinó que se presentan ciertas oportunidades a explotar relacionadas a la venta de cerveza enlatada e incorporación de nuevos canales de venta. A su vez se presentan planes de acción para cumplir el objetivo propuesto y se determina que el proyecto es rentable ya que los índices financieros arrojan resultados positivos que indican la rentabilidad de realizar el proyecto.

Palabras clave

Planificación – Estrategia – Ventas – Cliente – Capacitación – Consumo – Ventas online – Penetración de mercado.

Abstract

The following study will explain a strategic plan on the strategy business unit of "SAUCO SA" from Group Meta with the objective of increasing sales by 120% by 2023. That objective will be achieved by the incorporation of channels of online sales and training of personnel in charge of marketing.

After analysing the company, its environment and future prospects for profitability, it was noted that there are certain opportunities to exploit the market related to the sale of canned beer and the incorporation of new sales channels. At the same time, action plans were presented to achieve the proposed objective and it has been determined that the project is profitable as the financial indexes show positive results which indicate the profitability of carrying out the project.

Índice:

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Macro entorno:	7
Político:.....	7
Económico:	8
Social:	9
Tecnología:	10
Ecológico:	10
Legal:	10
Microentorno:	11
Poder de negociación de los clientes:	11
Poder de negociación de los proveedores:	12
Amenaza de nuevos competidores:	12
Amenaza de nuevos productos sustitutos:	13
Rivalidad entre competidores:	13
Análisis de Mercado	14
Análisis Interno	15
Actividades primarias	15
Logística interna:	15
Operaciones:	16
Logística Externa.....	16
Comercialización y ventas:	16
Servicio postventa:	17
Actividades secundarias (de apoyo).....	17
Infraestructura:	17
Dirección de recursos humanos:	18
Desarrollo tecnológico:.....	18
Abastecimiento:.....	18
Marco teórico:	19
Plan de implementación.....	24
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos	27

Plan de acción	29
Diagrama de gantt.....	31
Presupuesto.....	32
Análisis financiero.....	32
Conclusiones y recomendaciones profesionales.....	35
Bibliografía	36
Anexo.....	39

Introducción:

En el siguiente trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración se reportará el caso de la empresa Grupo Meta, dicho reporte se hará sobre su unidad de negocio futura, “Sauco S.A”, donde se analizará toda información con el objetivo de desarrollar una Planificación Estratégica para obtener mejores resultados en su actividad a través del desarrollo de estrategias de mercado y estrategias funcionales.

Grupo Meta se creó en el año 2019 por un grupo de tres hermanos interesados en el crecimiento en diferentes rubros, se encuentra situada en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, y a pesar de que la organización fue creada en 2019 hasta la fecha no se daba a conocer en el medio que se desarrolla.

Tecilio Fernández, abuelo de los creadores de Grupo Meta, trabajador incansable y comprometido con el trabajo del campo fue el motivo por el cual se fundó la organización. Esto sirvió de inspiración para que hoy, dos generaciones después, sus nietos, Paula, José y Juan Cruz, puedan continuar con esa unidad, la primera a la que luego se fueron uniendo las demás.

El fin por el cual se unen los hermanos es consolidar las diferentes unidades de negocio bajo el mismo nombre y así representar a cada una de ellas de la misma manera frente al público, clientes y comunidad en general, creciendo conjuntamente.

Con respecto a las unidades de negocio, cada rubro tiene sus espacios y equipamiento para el desarrollo de sus respectivas actividades.

1. La Tregua, dedicada a la actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanto.
2. Sauco S.A, dedicada a la producción cervecera en la localidad de Sacanto y actividad gastronómica en Bariloche.
3. Cervezas Argentinas S.A.S, con una participación del 50%, incluye el bar Casa Negra ubicado en Córdoba capital, Güemes.
4. Brewin S.A.S, proyecto futuro que incluirá un bar propio Checa.

Toda la actividad administrativa, económica, legal, contable y comercial de todas las unidades se encuentra en la ciudad de Sacanta, Córdoba.

Hoy en día se destaca por el crecimiento constante en los diferentes sectores y rubros, conjunto a su forma de gestionar equipos eficientes y generar una gran empresa familiar.

Con la llegada del Covid-19 las diferentes actividades se vieron comprometidas en su crecimiento económico, salvo la Tregua que pudo seguir operando al considerarse una actividad esencial. Las demás unidades se vieron obligadas a buscar nuevas formas de operar en el mercado junto con las nuevas limitaciones de dichos sectores.

El gran problema durante el desarrollo de la pandemia es que la identidad de la empresa no estaba consolidada, la gente aún no reconoce o identifica en sí al grupo si no que por sus unidades de negocio.

Antes de la apertura Brewing S.A.S que va a incluir un bar propio Checa se fortalecerá la identidad del grupo y su fidelización con los consumidores actuales.

Se logrará a través de un fuerte posicionamiento de la organización en su totalidad y como unidades de negocios que comparten unas con otras la misión, visión, valores e identidad.

Tener una identidad e imagen consolidada y diferenciada genera un posicionamiento fuerte de la marca frente a los consumidores y competencia, claro ejemplo de las empresas que no se vieron tan afectadas por la pandemia como Peñón y Antares, donde el consumidor confía al 100% de sus productos y servicios por su identidad remarcada en el mercado, y la fidelización. Considerando, sin grandes inconvenientes, nuevas formas de que el producto llegue a las manos del consumidor producto de las restricciones del rubro.

Estas dos cervecerías desde sus inicios crearon una imagen fuerte, lo cual les permitió poder desarrollar una estrategia corporativa de diversificación relacionada, aprovechando la imagen y demás funciones ya desarrolladas en sus principales unidades de negocios y aplicarlas a las nuevas ante la necesidad de poder continuar con su crecimiento frente al nuevo estilo de vida que trajo la pandemia por Covid-19.

Dentro de la organización se observan varios departamentos que no están consolidados y los mismos son indispensable para el correcto rendimiento. Es por ello que se ajustaran varias áreas a través de estrategias funcionales y una vez establecida la corrección se desarrollará una estrategia de mercado: penetración de mercado.

Estos aspectos llevaron a que el objetivo del trabajo sea definir una planificación estratégica que le permita a Sauco S.A poder obtener mayor rentabilidad abarcando mayor parte del mercado en el cual está inserta mejorando sus actividades, aumentando la eficiencia en la producción y desarrollando un fuerte posicionamiento del Grupo.

Peñón es un claro ejemplo de que las buenas practicas conllevan a un mayor rendimiento, a diferencia de Sauco S.A llevan más tiempo en el mercado, pero ellos no se vieron afectados por la pandemia. Gracias a las buenas practicas dentro de la organización pudieron ir más allá del consumo tradicional de cerveza gracias a su fuerte posición en el mercado y la llevaron a la mesa de los consumidores aumentando las ventas y la rentabilidad al igual que años anteriores a la pandemia.

Análisis de la situación

Para poder realizar el estudio del contexto actual en el cual está situada la organización, y como las variables de dicho análisis influyen de manera directa sobre el desempeño actual y futuro de la misma se analizará el Macro entorno de donde se encuentra ubicada la organización y el Micro entorno en donde se desarrolla la misma.

Macroentorno:

P.E.S.T.E.L

Para analizar el Macro entorno se utilizará la herramienta PESTEL.

Político: Este 2021 se realizarán las elecciones legislativas nacionales. Se modificó por primera vez las fechas, las cuales fueron aprobadas por el congreso de la nación. Se realizarán el 12 de septiembre y el 14 de noviembre, respectivamente. (Argentina.gob.ar, 2021). La postergación hará que las medidas tomadas hasta el momento se extiendan con el propósito de mantener la calma frente al contexto sanitario que estamos atravesando, dándole continuidad al plan de vacunación cinco semanas más antes del encuentro electoral. (Argentina.gob.ar, 2021).

Para calmar la tensión en el ambiente empresarial se estableció el ingreso de divisas extranjeras, las cuales podrán ser utilizadas para financiar deudas adquiridas, donde podrán acceder al mercado de cambio sin solicitud previa del BCRA para pagos de deuda de hasta US\$ 5 millones por importación de bienes y servicios. (BCRA, 2021).

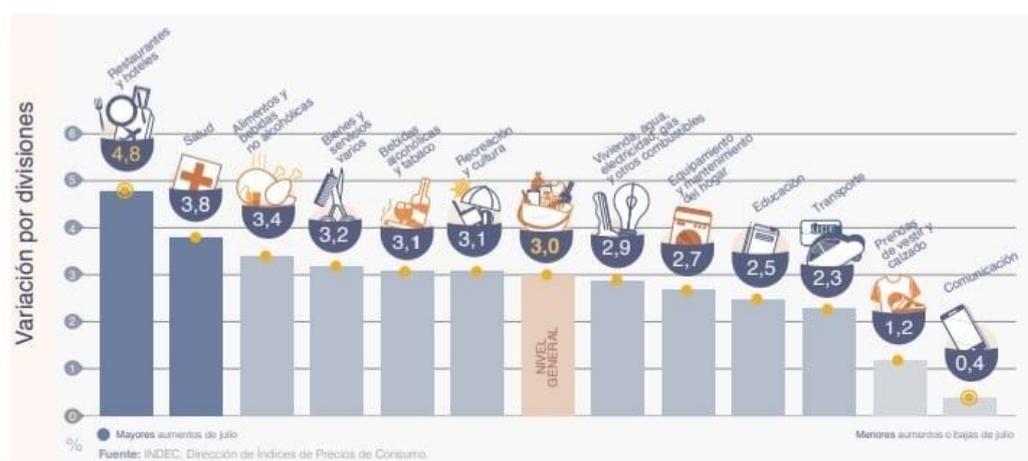
Tras el plan de vacunación por covid-19, la reducción de los casos y la menor ocupación de camas en hospitales los bares podrán permanecer abiertos hasta la 1 am, pero en los próximos meses se solicita que puedan extender su horario hasta las 3 am. (Cadena 3, 2021).

Las empresas y pequeños contribuyentes se encuentran en un ambiente más amigable, ya que se prorrogó la suspensión de juicios de ejecución fiscal y traba de medidas cautelares con

el objetivo de contener el impacto de la pandemia tanto en las micro, pequeñas y medianas empresas como en las personas contribuyentes, la AFIP establece que estas medidas cautelares serán hasta el 30 de noviembre de 2021. (Gobierno Arg, 2021). Así como también seguirán en vigencia las tasas de interés, cantidad de cuotas y calificación de riesgos de los planes de pago permanentes de deuda administrativa y/o judicial.

Económico: En cuanto a la economía durante el primer semestre y el comienzo del segundo, se puede observar grandes cambios en la balanza comercial. En julio de 2021, las exportaciones e importaciones arrojaron resultados favorables. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó un 54,7%, con un monto de 12.967 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit de 1.537 millones de dólares. (INDEC ICA, 2021).

Durante el primer semestre se observaron grandes tasas inflacionarias, el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%.” (INDEC IPC, 2021). En el siguiente gráfico podemos ver como se dio el alza de precios durante el mes de julio en los diferentes sectores.



(Fuente: INDEC IPC, 2021).

El gobierno está recurriendo al tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria. Durante los últimos años el gobierno tuvo gran participación en el tipo de cambio con el fin de poder controlar las reservas y la brecha cambiaria. La inflación y el tipo de cambio se encuentra en desaceleración y se justifica por una menor tasa de depreciación del tipo de cambio oficial respaldada por el BCRA. A dos años de que se volviera a implementar el cepo

cambiario, el presidente del BCRA, Miguel Pesce defendió la postura de que la Argentina necesita exportar más ya que es esa la principal variable para llegar al punto en que el país no necesite este tipo de controles. (Agrofy news, 2021).

Los resultados positivos en la balanza comercial le permiten al BCRA controlar al tipo de cambio por debajo de la inflación. A la vez, el gobierno acentúa los controles de precios, en ocasiones brindando subsidios a las pequeñas y medianas empresas. Las tarifas subirán menos de lo presupuestado para el segundo semestre y se cree que el BCRA no elevará las tasas de interés hasta las elecciones para mantener en ambiente económico comercial más estable. (BBVA research, 2021).

Estamos en un contexto de fuertes restricciones cambiarias y brechas significativas, por ello no debería interpretarse que esta expansión es naturalmente compensada por la demanda de pesos, si no por las medidas tomadas por el gobierno. (El ámbito, 2021).

Social: La pandemia por covid-19 generó cambios sociales muy grandes, las medidas tomadas por el gobierno para evitar su propagación hizo que los hábitos y rutinas de las personas cambiaran. (Unicef, 2021). La exigencia de los consumidores en el proceso de compra producto del aumento del uso de las tecnologías, permitió comparar las diferentes opciones. El 83% de los consumidores argentinos expresó que la pandemia enseñó a ser más flexible y estar dispuesto a cambiar y que el 75% declara estar abierto a probar nuevas marcas y servicios. (Infobae, 2021).

Previo al covid-19 las personas no estaban tan interesadas en la procedencia de los productos, si bien una parte de la población ya le daba importancia a los alimentos que consumía, ahora existe una mayor concientización de la dieta y los productos que se consumen, cada vez es mayor la preferencia por productos naturales. (El economista, 2021).

El aumento de horas dentro de nuestros hogares hizo que busquemos nuevos pasatiempos, consumos y costumbres, tal como lo plantea el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), el 45% de las personas bebió más alcohol durante este tiempo que antes del aislamiento. Un 44,85% de los encuestados dijo que aumentó su consumo de alcohol, un 33,89% que bebe lo mismo que antes y un 21,26%, que ahora toma menos. Además revela que quienes tomaban todos los días pasaron del 5% antes de la cuarentena, al 15%. (Infobae, 2021). Entre las bebidas con alcohol más consumidas se encuentra la cerveza, 41 litros por persona por año y su consumo representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas. (Asociación Toxicológica Argentina, 2021).

Tecnología: El 2020 se considera como el gran salto a la tecnología en cuanto al desarrollo en medio de los efectos por la pandemia. El cambio dentro de las industrias se está dando cada vez más a mayor velocidad, y la tecnología ha sido y es el salva vidas para las empresas, así como lo menciona Oscar Fuentes, director y fundador de IEBS Business School “la transformación digital se ha acelerado entre 6 y 10 años”. (El país, 2021)

La tecnología es aquello de los que no podemos escapar ya que está remodelando la vida cotidiana y es el día a día de las personas. Incorporar las nuevas tecnologías en las empresas hace la diferencia con el modelo tradicional, y las empresas que no cuentan con las nuevas herramientas digitales están perdiendo bastantes puntos en el mercado empresarial.

A razón de lo planteado se puede observar el aumento de las cifras en teletrabajo, video conferencias, aplicaciones para realizar video llamadas, entre otras, pusieron en juego un nuevo modelo de trabajo el cual las compañías debieron implementar inteligentemente y rápidamente. (Infobae, 2021).

Se puede resaltar que en la industria de alimentos y bebidas el comercio electrónico, el uso de la inteligencia artificial en la producción y distribución de las grandes empresas están teniendo grandes resultados a nivel local y global, así como también el conocimiento del perfil de los consumidores. (Thefoodtech, 2021).

Ecológico: La crisis sanitaria producida por el covid-19 genero grandes cambios climáticos positivos en el medio ambiente, el más significativo es la reducción de CO₂ (dióxido de carbono), tal como lo menciona Green Peace las emisiones de CO₂ disminuyeron significativamente en los países afectados por el coronavirus. Este cambio se da por la reducción drástica de las actividades industriales, la circulación de las personas en las ciudades y la reducción del tráfico tanto aéreo como terrestre. (Green Peace, 2020).

En cuanto al comportamiento de las personas estan cada vez más las comprometidas con el cuidado del medio ambiente, cambiando los hábitos de consumo y las preferencias por productos naturales. Durante el transcurso de la pandemia se duplico el consumo de productos sustentables. La sustentabilidad comienza a ser transversal a empresas multinacionales, organizaciones y emprendimientos familiares. (La Nación, 2021).

Legal: Ante la crisis sanitaria el gobierno tomo diferentes medidas que permitieron reactivar las actividades que estaban frenadas hasta el momento debido al aumento exponencial de contagios en invierno, ante ello se flexibilizaron los controles en las ciudades.

Entre aquellas actividades se encuentra el sector gastronómico, comercial, deporte y el turismo dentro de las provincias. (BoletinOficial.gob.ar, 2021).

Se lanza el programa de crédito a tasa cero con el fin de la reactivación de la economía y asistir a los trabajadores adheridos al régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Con el fin de seguir reactivando los diferentes sectores de la economía, AFIP decide extender las condiciones de flexibilización de los planes de pago hasta el 30 de noviembre. (Argentina.gob.ar, 2021).

Ante la caída del turismo interno por la pandemia, el gobierno decide ponerles fin a las trabas para poder circular entre provincias y así alentar el turismo, aclararon que los viajes por turismo dentro del país, no están prohibidos. Se puede viajar a todos los destinos del país por recreación, cumpliendo con todos los protocolos y requisitos de cada jurisdicción. (EldiarioAr, 2021). A razón de reactivar la economía interna e incentivar el consumo dentro del país, el gobierno estableció un bono fiscal vacacional el cual constara del reintegro de una suma de dinero equivalente a \$20.000 a partir del 1 de enero en gastos por turismo. También reconocerá un crédito a favor de las personas de un 50% de reintegro en operaciones de compra de servicios turísticos. (Argentina.gob.ar, 2021).

Microentorno:

Para analizar en microentorno se utiliza la herramienta llamada Modelo de cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes: En cuanto a este punto, el cliente tiene un poder de negociación bajo. La comercialización se enfoca a bares, restaurantes, supermercados, pequeños comercios entre otros. (Canvas, 2021). Es una industria con mucha competencia y por ello la demanda es alta y la cantidad de clientes también, ya que es un mercado rentable, siendo las únicas actividades recreativa por las noches habilitadas hasta el momento. En cuanto al volumen de compra de cada cliente es bajo. Si bien el cliente está dispuesto a pagar por el producto, no se debe dejar pasar por alto la calidad del mismo, ya que como se menciona en canvas Antares y Peñón están a la altura de las circunstancias.

Durante la pandemia el comportamiento del consumidor se vio muy reflejado, el 95% de los consumidores argentinos presta atención al precio de los productos que compra y a las promociones. El nuevo consumidor va a comprar y a analizar con mayor grado de

información, la conveniencia de optar por un producto de la misma industria. (Prensario, 2021).

El mercado al cual abastece la industria realiza compras en pocas cantidades lo cual hace que la pérdida de un cliente no sea de gran importancia para la rentabilidad de la industria.

Poder de negociación de los proveedores: En este rubro existen gran cantidad de proveedores, la industria de la cerveza afrontó un reto substancial a nivel local y mundial en los últimos años. Al ser una industria con tanta competencia, ante el aumento de un insumo por parte de los proveedores, las organizaciones están obligadas a aumentar su estructura de costos y así aumentar el precio final de sus productos, o en caso contrario reducir el margen de ganancia. Al haber gran cantidad de proveedores la empresa puede abastecerse con otros.

Los insumos que se necesitan para la fabricación de cerveza artesanal son: son agua, levadura, lúpulo y malta. La industria cervecera creció de manera exponencial estos últimos años, esto no solo se dio en la producción, sino que también en la cantidad de proveedores de materia prima para su elaboración. (UCA.edu.ar, 2021). Es por ello que se considera que el poder que tiene los proveedores frente a la industria cervecera es bajo. Además, las compras en cantidad hacen que los proveedores tengan mayor ingreso por venta y tengan buena relación con sus clientes. También podemos mencionar que existen pocas fábricas de cerveza artesanal que compran en cantidades por ello el proveedor no va a querer perder un cliente con un volumen de ventas grande.

Amenaza de nuevos competidores: Las nuevas restricciones que se sancionaron con el comienzo de la pandemia y que hasta el día de hoy siguen vigentes es el cierre de los locales bailables nocturnos, los mismos no están habilitados para funcionar. (Argentina.gob.ar, 2021).

Con el alza de las restricciones, la única actividad recreativa nocturna que permitió el gobierno es la apertura de bares y casinos, los boliches se convirtieron en bares o resto bares en alguno de los casos. La cantidad de demanda de reservas en bares y la saturación de la capacidad en los mismos hizo que las personas comiencen a abrirse a nuevas experiencias en diferentes bares de la zona. Según datos recolectados por google, ya poca gente realiza teletrabajo y apenas hay un 5% de personas que se quedan en casa respecto de 2019. Esto lo podemos observar a partir de los datos que brindan los celulares al utilizar aplicaciones que están sincronizadas con google. (Google mobility, 2021). Es por ello que el consumo de cerveza aumento en grandes escalas.

A razón de la amenaza de nuevas plantas de producción cervecera es baja, ya que se requiere de una inversión en maquinaria e instalaciones muy grandes y hoy en día no existe estabilidad para saber si la recuperación de la inversión será a largo u corto plazo. Como lo menciona la revista internacional The Economist que analiza constantemente la situación económica y política mundial, fija a Argentina en el top 10 de los países más riesgosos para invertir. Argentina se encuentra en el ranking de todos los indicadores. (Cronista, 2021).

Además, el posicionamiento que tienen las empresas ya insertas en el mercado, junto con las economías de escala que poseen las mismas es otro factor no atractivo para el ingreso de nuevas empresas.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: En la industria de la cerveza artesanal existe gran cantidad de productos sustitutos, entre ellos podemos encontrar todas las demás bebidas alcohólicas como el vino, el wiski, el ron, fernet, gin, entre otros. También podemos mencionar a la cerveza industrial como producto sustituto. El vino es una amenaza constante en el mercado, durante la pandemia el vino tuvo picos históricos donde se pudo observar la mayor suba en cinco años. (Argentina.gob.ar, 2021). En cuanto a la cerveza artesanal es cierto que esta es más cara que la industrial, pero los clientes están dispuestos a pagar mayores precios por la diferencia de calidad y amabilidad con el medio ambiente.

En cuanto a las demás bebidas con alcohol debemos tener en cuenta que el consumidor puede cambiar tan rápido como quiera de producto, si no le gusta lo que pidió automáticamente puede dejarlo a un costado y consumir otro producto. Es por ello que se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores: En comparación con otras industrias el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores es medio. Si bien el crecimiento del sector es rápido y rentable, todavía hay muchas zonas en las cuales no existe competencia. La competencia varía mucho en cuanto a las zonas, hay productores de bajo, medio y alto volumen y cada uno de ellos ofrece distintas variedades y sabores. Sin embargo, no son tantos los competidores grandes en relación al tamaño del mercado al cual hay que abastecer. La mayoría de ellos son pequeños productores. En cuanto a los grandes productores como Antares y Peñón, Checa se encuentra a la altura de producción y aceptación por parte de sus clientes, así lo menciona canvas.

Las diferentes organizaciones tienen sus propios procesos de producción y recetas, lo cual las hace diferentes unas de otras, es por ello que el cliente no está en búsqueda constante de precios más baratos si no que busca diferentes variedades y calidad.

En cuanto a la rivalidad entre la cerveza industrial es muy alta, ya que el precio juega un papel muy importante en cuanto a su consumo, al ser un producto sin diferencia alguna entre organizaciones.

Conclusión PORTER:

El análisis nos indica que el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes se encuentran en una posición débil en cuanto a la exigencia frente a la organización. En cuanto a las barreras de entrada de nuevos competidores es alta, ya que la economía se encuentra en gran inestabilidad lo cual genera que las inversiones tengan un margen de riesgo muy grande. La amenaza de los sustitutos es alta por ende hay que estar interactuando constantemente con el cliente y en cuanto a la rivalidad dentro de la industria es media ya que cada productor tiene sus propios procesos y recetas, diferenciándolas una de otras.

Análisis de Mercado

El mercado en cual se encuentra inserto Grupo Meta, específicamente en la unidad de negocio Sauco S.A, distribuye sus productos al sector gastronómico y como datos relevantes podemos encontrar los brindados por la AHRCC (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés), el cual establece a través del decreto del poder ejecutivo 494-2021, que a partir del día 6 de agosto en todo el territorio nacional los bares podrán contar con una capacidad del 70% de su total. (AHRCC, 2021). Los bares comienzan a ser un mercado más rentable y más llamativo para los pequeños inversionistas, hoy en día la actividad que más se está realizando en la argentina y más precisamente en Córdoba capital es salir a reencontrarse con nuestro entorno y sociabilizar en bares.

La vuelta a la presencialidad tanto en las universidades como en el trabajo harán que las ciudades cobren vida nuevamente. El gobierno dictó la vuelta a la presencialidad de las clases y trabajos. A partir del 1 de septiembre el consejo federal de educación aprobó nuevos protocolos para intensificar la presencialidad. (argentina.gob, 2021). Se espera que la venta de barriles tenga un gran incremento en el último bimestre del año.

En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas no disminuyó durante la pandemia, si no que se intensificó aún más, según una encuesta realizada por el instituto Gino Germani, el 45% de las personas consume más alcohol que antes de la pandemia y quienes consumieron alcohol durante la cuarentena aumentaron su consumo en ciertas bebidas, especialmente el vino (el 40% de las personas encuestadas aumento el volumen consumido) y la cerveza (en el 25% de los casos). (Conicet, 2020).

El crecimiento de este mercado avanza a gran velocidad. A pesar de la pandemia y el aislamiento obligatorio la producción de cerveza continuo con la misma rentabilidad, como lo menciona Federico Roggio, director comercial de peñón del águila con la llegada de la pandemia durante tres meses no salió más un barril de la fábrica. Pero a partir de junio y hasta marzo de este año aumento el consumo de latas en un 300%, destinados a supermercados y distribuidores para el consumo en el hogar, igualando las ventas y consumo del 2020 al 2019. (Cronista, 2021).

Lo que está cambiando es la forma en cuanto a cómo llegar al consumidor, esto no quiere decir que el consumo se esté desplazando y disminuyendo, sino que se están aceptando estas nuevas formas de consumo (presentación).

En cuanto al aumento de los precios en el mercado, las bebidas alcohólicas tuvieron menor porcentaje de aumento en comparación a otros sectores como restaurantes, turismo y hotelería. (INDEC, 2021).

Análisis Interno

Análisis de la cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: En cuanto a la Cervecería Checa el encargado de la producción es José fundador y director, y los coordinadores de producción son tres jóvenes que tienen el secundario terminado, ellos se encargan de realizar todos los procesos de producción. Comenzado con la recepción de los insumos los cuales son almacenados en depósitos herméticos frescos, secos y lejos de la luz solar. El proceso continua con la molienda de la malta siguiendo con la cocción de la misma buscando el tipo de cerveza que se desee producir, luego de realizar el proceso de cocción se pasa al proceso de fermentación propiamente dicho pasteurización, donde se la deja reposar a cierta temperatura y es el proceso en el cual se coloca la levadura. Finalizando con el reposo de 10 días para su

posterior embarrilado y gasificado. En ningún momento se mencionó la utilización de sistemas con los cuales lleven un control de stock adecuado para el correcto desempeño de pedidos de insumos y demanda de productos. En cuanto a los litros producidos por año, son pocas las personas que están en el área de operación, además como se menciona anteriormente no solo realizan tareas de producción si no que llevan la administración de la misma, esto genera que durante el proceso productivo se encuentren desfasajes en los costos por mal desempeño.

Operaciones: Las operaciones de la organización se desarrollan de mal manera, ya que los departamentos no cumplen con las tareas específicas para el correcto desarrollo de la producción. Hay muchas tareas asignadas a pocas personas, lo cual ayuda a reducir costos, pero lo que no se está teniendo en cuenta es que esa reducción está afectando el rendimiento y por ende la rentabilidad. Son tres personas las que realizan el proceso de producción el cual consta de 5 etapas: molienda y maceración, lavado de granos, cocción, fermentación, maduración y acondicionamiento. Al mismo tiempo que se realiza el proceso de fabricación, los empleados realizan tareas administrativas, compra de suministros, envasado y venta del producto generando mal desempeño en alguna de sus actividades. No existen departamentos diferenciados, tampoco un proceso de supervisión, así como tampoco un departamento de recursos humanos que esté al tanto de desarrollo de actividades.

Logística Externa: En cuanto a la logística de distribución del producto a sus clientes es muy estratégico, cuentan con diferentes puntos de abastecimiento dentro de la ciudad de Córdoba, aunque priorizaron otras cosas por encima de la distribución, esta se desenvuelve bien, todos sus clientes acceden al producto con facilidad a pesar de estar a más de 100 kilómetros de la ciudad de Córdoba. La distribución es muy personalizada, tienen una relación muy buena con los clientes, en gran cantidad de bares ya se puede ver la presencia de dicha marca. La empresa abastece hasta el más pequeño comerciante de cerveza artesanal sin importar la cantidad de litros que se solicite, no exige volúmenes de compras mínimas, responde a la demanda en tiempo y forma, además los pagos son de contado sin financiación.

En cuanto a la distribución de latas, no se aprecia un sistema de logística que haga llegar sus productos a diferentes puntos del país, se centran más en la distribución de cerveza tirada a nivel local.

Comercialización y ventas: En cuanto a la comercialización y fuerza de ventas no cuentan con un departamento de marketing ni tampoco con una estrategia planificada de

publicidad y comunicación. Su posicionamiento como marca es muy débil ya que como lo menciona canvas no se conoce a la organización en su conjunto si no que, por unidades de negocio, esto la hace aún más débil en cuanto al reconocimiento por parte del consumidor.

Además, los encargados de las ventas son las mismas personas que fabrican la cerveza, tres jóvenes que no están capacitados para poder desarrollar campañas de publicidad y aplicar los resultados a la producción.

El hecho de no tener una estrategia de marketing bien definida genera desventajas para la organización, esto se debe a que no tienen en claro el alcance ni la efectividad, ya que no poseen las herramientas necesarias para poder hacer una correcta gestión.

Tener una identidad e imagen consolidada y diferenciada genera un posicionamiento fuerte de la marca frente a los consumidores y competencia, claro ejemplo de las empresas que no se vieron tan afectadas por la pandemia como Peñón y Antares. Es por ello que la unidad de negocio debería enfocarse en estrategias de marketing que la hagan llegar a más consumidores y poder medir el grado de efectividad de los planes.

Servicio postventa: En cuanto a este eslabón de la cadena es uno de los más importantes ya que a partir de este se recopila información muy valiosa para la organización. El circuito de ventas comienza con la recepción del pedido por la vía que se solicite, ya sea email, WhatsApp, llamada, etc. Luego se procede a la preparación, distribución y pago del mismo.

Checa posee un encargado en el servicio postventa, un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables. En cuanto a la rapidez con la cual fluye la información es lenta, ya que no cuentan con las herramientas necesarias para su correcta gestión. Esto genera que la información se quede estancada sin que se puedan gestionar con rapidez los problemas en cuanto al producto, así como también brindar soluciones rápidas de insatisfacción de los clientes, provocando la corrida hacia otro proveedor.

Actividades secundarias (de apoyo).

Infraestructura: En cuanto a la infraestructura la empresa cuenta con su planta de producción en Sacanta, Córdoba. Las capacidades de almacenamiento y producción no son tan grandes en comparación a las demás organizaciones. La misma cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos. Así mismo se puede

observar que la demanda de cerveza e infraestructura no están creciendo al mismo ritmo, produciendo desfasajes significantes en la rentabilidad de la misma.

En cuanto a el mobiliario para las tareas administrativas podemos mencionar computadoras, las impresoras, internet, programas administrativos, y el mobiliario correspondiente con las tareas administrativas. No cuentan con programas de control interno.

Dirección de recursos humanos: La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos. Luis quien es químico está encargado de la parte productiva y también maneja los empleados. En cuanto a la dirección la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. No tener un departamento que se encargue de estas actividades genera una mala coordinación y dirección. Además, se le está dando poca importancia en cuanto a la selección del personal, introducción, capacitación y demás actividades que conlleva la adaptación de personal nuevo. Esto hace que se aumente el margen de error en las actividades realizadas por el nuevo personal.

El rendimiento de la organización se puede ver afectado por la falta de esta práctica. El correcto desempeño de este departamento ayuda a conseguir los objetivos y a mejorar la eficiencia y efectividad. Toda empresa se compone de personas humanas es por ello es indispensable que exista un área que se dedique 100% al personal.

Desarrollo tecnológico: En ningún momento se nombró el uso de nuevas tecnologías que ayuden a obtener un mejor rendimiento en comparación con años anteriores. Tampoco se mencionó la utilización de un software que ayude a automatizar procesos como por ejemplo la recepción de pedidos, la compra de suministros en cantidades adecuadas, indicadores exactos de producción y rendimiento, entre otros. Las personas destinadas a esas actividades podrían ocuparse de otras que no puedan reemplazarse por tecnología, pudiendo así desarrollar ventajas competitivas frente a las demás organizaciones.

En cuanto a la producción, en Instagram puede observarse que el personal está realizando actividades que podrían reemplazarse con maquinaria más nueva e innovadora disminuyendo costos y aumentando los niveles de producción. La circulación de la información dentro de la organización es mala y tiene retroceso.

Abastecimiento: El sistema de abastecimiento se conforma de todas las actividades relacionadas a la producción como por ejemplo insumos, maquinaria, combustible, entre otros. La organización no tiene un sistema efectivo de abastecimiento, ya que los mismos

encargados de la producción son los que realizan los pedidos y no utilizan tecnologías (sistemas) que ayuden en la precisión de cada pedido, esto genera riesgo en la producción, demora en los tiempos de entrega y pérdida de insumos. Es muy importante en esta industria mantener un sistema de inventario lo más pequeño y preciso posible como un “Just in time”, los insumos deben ser almacenados en condiciones particulares que lo mantengan conservado al igual que el producto terminado. Además, el buen manejo de esta actividad ayuda a reducir costos y pérdidas en grandes cantidades. El objetivo es poder responder siempre a la demanda en tiempo y forma, a un costo más bajo.

Conclusiones:

A modo de conclusión, se verifica que el mercado en el cual está inserta la organización es rentable, su crecimiento viene en ascenso hace varios años y la demanda del mismo no está completamente cubierta, existe la oportunidad de realizar una gran expansión organizacional. En cuanto al rendimiento financiero que está teniendo no es el adecuado, ya que no cuenta con las tecnologías correspondientes para su correcta gestión.

La situación drástica que atraviesa el país económicamente desalienta el ingreso de nuevas organizaciones al mercado. Las actividades internas de la organización presentan grandes desfases generando amenazas en su desempeño. Las operaciones y dirección se están llevando de mal manera, es por ello que se deben ajustar varias actividades y departamentos.

Es poco el tiempo el que lleva en el mercado y su supervivencia se debe a la calidad del producto. Esto se da por que se aplican buenas prácticas de manufactura, pero no se está siendo eficiente.

A modo de cierre se plantea que a futuro se pueda cubrir mayor cantidad del mercado y por ello obtener un mayor rendimiento financiero. El producto es bien aceptado por el consumidor, lo que se debe hacer es poner en practica nuevas actividades.

Marco Teórico:

A continuación, se mencionarán conceptos relevantes que permitirán la comprensión del objetivo del reporte sobre Grupo Meta y su unidad de negocio “Sauco S.A”. Entre los más destacados para la correcta elaboración del proyecto se encuentran la Planificación

Estratégica, Estrategia de Mercado: Penetración de Mercado y Estrategias Funcionales: mejorar la productividad a través de la eficiencia y economías de escala.

Planificación Estratégica:

Comenzaremos definiendo lo que es la Planificación Estratégica y como se describe en el libro Administración Estratégica. “Es el resultado de un proceso de planeación formal y que la alta dirección desempeña la función más importante en este proceso”. (Hill & Jones, 2011, p11).

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: 1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas. 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. 4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. 5. Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2011, p12).

Además, “El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización”. (Hill & Jones, 2011, p12).

El hecho de realizar una planificación estratégica no quiere decir que “necesariamente significa que los gerentes elijan una nueva estrategia cada año. En muchos casos, el resultado tan sólo consiste en modificar o reafirmar una estrategia y estructura ya existentes.” (Hill & Jones, 2011, p12).

El proceso no tiene un tiempo determinado exacto en cuanto al desempeño “por lo general contemplan un periodo de uno a cinco años, durante el cual el plan se actualiza o se extiende cada año.” (Hill & Jones, 2011, p12).

En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual retroalimentan el proceso presupuestario para el año siguiente, de manera que la planeación estratégica se emplea para determinar la asignación de recursos dentro de la organización. (Hill & Jones, 2011, p12).

En cuanto al mercado en el cual está inserta la organización, se caracteriza por la diferencia de sus productos con los demás, ya que existen cantidades infinitas de gustos y recetas. “Si los administradores diseñan estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, calidad excelente o capacidad de respuesta al cliente, estarán eligiendo un modelo de negocio basado en ofrecer a sus clientes productos diferenciados.” (Hill & Jones, 2011, p145).

Una empresa que adopta un modelo de negocio de diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto. (Hill & Jones, 2011, p161).

Penetración de Mercado:

Esta estrategia es utilizada en industrias maduras, las cuales no compiten por la reducción del precio, para mantener un ambiente más amigable en cuanto a la rivalidad entre organizaciones. Existen 4 estrategias competitivas que no se basan en el precio, entre ellas se encuentra la penetración de mercado la cual se utilizara en este reporte de caso. (Hill & Jones, 2011).

Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de penetración del mercado. La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. (Hill & Jones, 2011, p197).

En una industria madura, la publicidad se orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales. Debido a que los productos de nombre de marca suelen fijar precios más altos, desarrollar la participación de mercado en esta situación es muy rentable. (Hill & Jones, 2011, p197).

“En algunas industrias maduras (por ejemplo, en la del jabón y detergente, los pañales desechables y la cerveza) una estrategia de penetración del mercado se convierte en un estilo de vida.” (Hill & Jones, 2011, p197).

Estrategia Funcional:

Se mencionará brevemente en que consiste dicha estrategia y que beneficios trae la implementación de las mismas en las organizaciones. Las estrategias funcionales ayudan a las empresas a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas. (Hill & Jones, 2011).

Eficiencia y Economías de Escala:

Una penetración de mercado requiere de mayor eficiencia en las tareas, es por ello que se hace mención a esta estrategia, la cual ayudara a evitar que se desarrollen malas prácticas al querer tener mayor participación. Las empresas productoras de grandes volúmenes logran una mayor división del trabajo y especialización. Se dice que la especialización tiene un impacto favorable sobre la productividad, sobre todo porque permite a los empleados realizar con mayor habilidad determinadas tareas. (Hill & Jones, 2011).

La división y especialización debe ser en cada área de la organización, entre ellas se encuentra el área de marketing, la cual ayuda a crear una imagen fuerte de la organización y atraer a nuevos consumidores, abarcando mayor parte del mercado. El departamento de marketing se refiere a la posición que una empresa asume con respecto a la fijación de precios, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y la distribución. (Hill & Jones, 2011).

La incorporación de nuevas tecnologías en las diferentes actividades ayuda a generar economías de escala e incluso abarcar mayor parte del mercado. “Las economías de escala son reducciones unitarias de costos asociadas con una gran cantidad de producción.” (Hill & Jones, 2011, p108).

Conclusiones Diagnosticas

Luego de realizar el análisis de situación el cual abarca un análisis interno y externo de la organización se lograron identificar bastantes falencias. Estas se mejorarán con el desarrollo de una planificación estratégica, la implementación de una estrategia de negocio y una estrategia funcional.

De acuerdo a los resultados que arrojó el análisis del microentorno (cinco fuerzas de porter), se puede observar que el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes se encuentran en una posición débil en cuanto a la exigencia frente a la organización, ya que es una industria en la cual los proveedores abundan y la organización ante algún descontento puede cambiar. Lo mismo sucede con los clientes ya que existen grandes

cantidades y la pérdida de uno es insignificante para el volumen que maneja la organización. En cuanto a las barreras de entrada de nuevos competidores es alta, ya que la economía se encuentra en gran inestabilidad lo cual genera que las inversiones tengan un margen de riesgo muy grande. La amenaza de los sustitutos es alta ya que si al consumidor final no le gusta lo que está consumiendo puede dejar a un lado el producto y consumir otro de mayor preferencia, por ende, hay que estar interactuando constantemente con el cliente, y en cuanto a la rivalidad dentro de la industria es media ya que cada productor tiene sus propios procesos y recetas, diferenciándolas una de otras.

De acuerdo al análisis de la cadena de valor, actualmente la organización no tiene establecido un departamento de marketing ni tampoco una estrategia de publicidad que le permita establecer un posicionamiento fuerte en cuanto a la marca y la preferencia del cliente por dicho producto. Lo único que tienen es un técnico en marketing que mide la satisfacción del cliente y demás indicadores. Además, no cuenta con un servicio postventa ágil, lo cual hace que la devolución del cliente no sea procesada para la correcta modificación de falencias en los procesos en tiempo y forma. Esto genera que la información se quede estancada sin que se puedan gestionar con rapidez los problemas, así como también brindar soluciones rápidas de insatisfacción de los clientes.

Es importante también destacar que la organización no posee un departamento de recursos humanos y todas las actividades que están a cargo de él se están desarrollando por personas que no tienen el conocimiento para dichas tareas. Esto implica que la rentabilidad de la organización disminuya por el mal desempeño en las diferentes áreas por la mala gestión de los recursos humanos.

Para lograr solucionar los problemas que tiene la empresa actualmente, se llevara a cabo una planificación estratégica en la cual se implementara una estrategia de negocio (penetración de mercado) y una estrategia funcional (Eficiencia y economías de escala).

Con respecto a la primera estrategia (Penetración de mercado) nos guiaremos por diferentes indicadores que justifican la aplicación de esta estrategia, por ejemplo: el nicho de mercado en el cual está inserta la organización no se encuentra saturado de productos, esto se observa en el análisis de la situación, también el índice de clientes que consumen un producto o servicio viene en aumento de manera significativa por algún factor externo como en este caso la pandemia por covid-19. Es por ello que se consolidará un departamento de marketing el cual ayudará a que la empresa obtenga una identidad marcada y un fuerte posicionamiento en el mercado a través de

estrategias de publicidad como se plantea en el marco teórico, para así poder abarcar mayor participación en el mercado y aumentar el volumen de ventas.

En cuanto a la estrategia funcional (Eficiencia y economías de escala) se realizará una división y especialización del personal en cada una de las áreas de la organización, ya que como se observa en el análisis de situación la organización tiene pocas personas a cargo de muchas áreas poniendo en riesgo la productividad y rentabilidad de la empresa. En el marco teórico se observa que esta estrategia tiene un impacto favorable en la productividad, sobre todo porque permite a los empleados realizar con mayor habilidad determinadas tareas. El correcto desempeño de los departamentos ayudara a conseguir los objetivos y a mejorar la eficiencia y efectividad.

En cuanto al departamento de recursos humanos es importante que este se encuentre consolidado ya que toda empresa se compone de personas humanas y es indispensable que exista un área que se dedique 100% al personal al igual que el departamento de marketing.

A modo de conclusión se puede mencionar que mediante el desarrollo de esta planificación estratégica la empresa podrá hacerle frente a las amenazas y debilidades que se mencionaron anteriormente, así como también aumentar los volúmenes de ventas y disminuir los errores en las diferentes áreas, logrando así una mayor rentabilidad.

Plan de Implementación

Para la correcta implementación de una planificación estratégica es indispensable desarrollar algunos conceptos que nos servirán para corroborar que los mismos sean relevantes con la estrategia y propuesta planteada. Estos son la misión, la visión y los valores que posee la organización.

Un plan de implementación se basa en cuatro componentes principales, la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamársele misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamársele visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de los objetivos que quieren alcanzarse. (Hill & Jones, 2011).

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

La misión de la organización va por el camino correcto. Por ello se plantea mayor profesionalidad y eficiencia en las tareas. Los canales por los cuales venden los productos son de suma importancia por ello el marketing digital es indispensable para el crecimiento y sustentabilidad de la organización.

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

Se puede observar como la estrategia planteada concuerda con la visión, crecimiento y bienestar a través de las buenas practicas.

Valores: Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen. Respeto: actitud de valorar a otra persona. Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir. Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.”

Los valores de la organización se basan en el desarrollo personal y de superación, conjunto con un ambiente de trabajo totalmente comprometido con el respeto y crecimiento.

Propuesta: Las bases estratégicas de Sauco S.A apuntan al crecimiento sustentable a largo plazo a través de las buenas practicas que genere bienestar en la familia y la comunidad, haciendo énfasis en brindar un producto con características particulares a través de la elaboración y gustos que la diferencian de las demás.

Es por ello que el siguiente plan estratégico consiste en crear un fuerte posicionamiento de la marca en el mercado a través de campañas publicitarias que le permitan crear una identidad marcada, aumentando el valor que percibe el cliente del producto y así aumentar tanto las ventas online como la de los canales ya establecidos. El principal producto que se pretende aumentar es la venta de cerveza enlatada, ya que el rumbo de esta industria se está inclinando hacia allí. Esto se puede ver reflejado en las diferentes organizaciones con más años de trayectoria en el mercado como Antares, peñón, temple, entre otras.

Objetivo General:

Aumentar las ventas de la organización en un 120% para diciembre del año 2023, tomando como base las ventas realizadas en el periodo 2019, ya que son las de mayor alcance.

Justificación: Es una organización con pocos años de trayectoria en el rubro cervecero pero el producto es bien aceptado por los clientes, es por ello que se plantea utilizar canales de ventas online que permitan gestionar indicadores y generar mayor volumen de venta de cerveza enlatada, ya que es un mercado que no está cubierto al 100% y es una oportunidad muy grande aprovechar esta situación para penetrar el mercado y así obtener utilidades positivas como lo hizo peñón.

En comparación con años anteriores las ventas venían en aumento y en el año 2020 tuvo una caída del 57,49% en las ventas generando utilidades negativas por \$7.772.599,90.

Las utilidades negativas fueron debido al covid-19 ya que su principal producto era la venta de cerveza tirada y con la llegada de las nuevas restricciones el patrón de consumo cambio y las ventas cayeron durante el año 2020.

Este objetivo es coherente, ya que se comparan las ventas del año 2018 con las ventas del año 2019 y podemos ver que arroja un gran incremento en las ventas. Basándonos en información financiera histórica podemos decir que el objetivo es acertado. Índice de crecimiento en ventas: $(30.802.495,68 - 15.090.517,07) / 15.090.517,07 \times 100 = 104,11\%$. (Los datos brindados por la organización son escasos, es por ello que no se toman en cuenta indicadores que deberían de aplicarse, y sin aquella información no podemos estimar en la nada).

Se aumentarán las ventas a partir de una penetración de mercado a través de campañas publicitarias que fortalecerán la imagen de la organización y por ello el aumento de ventas de cerveza enlatada.

En cuanto al plazo del objetivo se considera que el mismo se extenderá hasta fines del año 2023, ya que se necesita tiempo para remontar la caída de las ventas en año 2020, además realizar ajustes en varios departamentos, así como también nuevos sistemas, y la correcta capacitación de los empleados en el manejo de las plataformas.

Objetivos Específicos:

1. Aumentar la producción de cerveza artesanal enlatada en un 70% para el año 2022 y en un 50% para el año 2023. El plazo para este objetivo comenzara en enero del año 2022 y se extenderá de acuerdo a como aumenten las ventas durante el transcurso del plan.

Justificación: Para poder realizar una correcta penetración de mercado es indispensable aumentar la producción ya que crecerán las ventas por el incremento de publicidad y desarrollo de contenido, el cual creará valor y atraerá a los consumidores de otras marcas, así como también a nuevos consumidores. Se necesita estar preparados y contar con la cantidad de productos necesarios para abastecer al aumento de la demanda. Al ser un producto que puede ser almacenado con pocos requerimientos se propone mantener un stock de emergencia. No se puede pensar aumentar las ventas primero sin aumentar la producción para la satisfacción de dicha demanda estimada. Se realizarán controles de corrección semanales para seguir el ritmo del aumento de ventas.

2. Adaptar los procesos de logística de la organización a las nuevas acciones que se llevaran adelante para evitar ineficiencias en los diferentes canales, se medirá el tiempo de demora en la entrega de mercadería y se ajustaran. Se plantea mantener una demora de no más de 3 días hábiles. Esta acción se llevará a cabo a través de la capacitación de los empleados encargados de la recepción de pedidos y la distribución de los mismos. El plazo para este objetivo será de enero del año 2022 a marzo del año 2022.

Justificación: Es indispensable pensar que, al aumentar las ventas se deberá aumentar la producción y por ello adaptar los procesos de logística a los nuevos volúmenes de pedidos, de ventas y distribución de los mismos. Se necesitará que el personal esté preparado para afrontar el aumento en los diferentes sectores para así poder realizar un correcto desempeño en las actividades y no cometer errores durante el desarrollo del mismo.

3. Capacitación del 100% del personal de marketing que posee la organización para adaptarse a los nuevos procesos internos y a las ventas online. La capacitación se enfocará en la atención al cliente, nuevos medios de promoción digitales y dirección comercial de manera integral. El plazo para este objetivo es para comienzos del 2022 y se necesitaran de 3 meses como mínimo para capacitar y desarrollar las habilidades requeridas.

Justificación: El objetivo es ubicar y conseguir un posicionamiento para la empresa en el mercado ya que no tiene una gran trayectoria y su imagen necesita crear valor para que los consumidores elijan a la marca y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos.

Dentro del grupo hay personal que se encarga de vender, medir y establecer indicadores, pero ello sería más eficiente al tener personal capacitado para realizar dichas tareas y utilizar plataformas que serán más rápidas y ágiles, para así aumentar la eficiencia en los diferentes procesos. Es de suma importancia tener al personal preparado y que sepa utilizar plataformas virtuales que generen mayor impacto en cuanto al producto que se ofrece.

4. Aumentar las ventas online en un 60% mediante una tienda nube donde los usuarios puedan visualizar los productos y realizar compras por allí. El plazo de este objetivo es para comienzos del 2022, ya que no lleva demasiado tiempo crear la tienda y adaptarla a los sistemas de producción ya establecidos, además se necesita contar con el personal capacitado.

Justificación: La organización no cuenta con una página web y realizar ventas online hoy en día es la principal fuente de ingresos para las organizaciones, además desarrollar una página en las condiciones en las que se encuentra no es rentable. Lo que tienda nube ofrece es una solución tecnológica de ecommerce totalmente pensada para que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas como Saucó S.A puedan crear su propia tienda online sin conocimientos técnicos. Crear una tienda online es como tener un local a la calle, o un showroom, pero en Internet.

Desde el administrador de la tienda online el personal encargado de las ventas puede personalizar el diseño del sitio y poner los productos a la venta. Dicha tienda ayudara a aumentar las ventas por internet mediante aplicaciones y herramientas de marketing online integradas a la tienda.

Según resultados obtenidos por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las ventas a través de canales online durante las primeras semanas de la cuarentena, crecieron un 300% en relación a semanas previas al inicio del aislamiento. (CACE, 2021).

Justificación general de los objetivos: Una penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. En una industria madura, la publicidad se orienta a influir en la elección de marca en los clientes y a crear una buena reputación de la para la empresa y sus productos. De esta forma, la organización incrementara su participación de mercado al aumentar la preferencia por el producto o al atraer a los consumidores de los rivales.

Plan de acción:

Se proyecta un plan de acción por cada uno de los objetivos específicos.

Plan de acción 1: Consiste en aumentar la cantidad de producción de cerveza enlatada de acuerdo a los indicadores de demanda que generaran las acciones a realizar.

Recursos							
Acción	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Desarrollar indicadores de producción.	Enero 2022		Agente Externo	Producción	-	Agente Externo	Está incluido. Ya estaba contratado.
Producir en mayores cantidades.	Enero 2022		Coordinador de producción.	Producción	Infraestructura	-	-
Seleccionar una persona más al departamento de producción.	Enero 2022	Febrero 2022	Directorio	RR HH	Computadora, internet, oficinas, dispositivos móviles	-	\$60.000 / mensual *Anexo (5).
Capacitar al personal nuevo.	Febrero 2022		Luis, Químico encargado de producción.	Producción	Infraestructura.	-	-
Revisión y control de producción.	Marzo 2022		Directorio	Producción	-	Auditoria	Está incluido. Ya estaba contratado.
Corrección de errores.	Abril 2022		Coordinador de producción.	Producción	Infraestructura.	-	-

(Fuente: Elaboración propia).

Plan de acción 2: Consiste en capacitar y preparar al personal encargado de la logística para el aumento de las ventas, así como también en la producción y distribución de productos para saber cómo actuar frente a ello.

Recursos							
Acción	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Seleccionar al personal que será capacitado.	Enero 2022		Directorio.	RR HH.	Computadora,	-	-
Capacitar al personal encargado de depósito, recepción de pedidos y distribución.	Enero 2022		Coordinador de producción.	RR HH.	internet, oficinas, dispositivos	-	-
Simulación de aumento en las ventas.	Enero 2022	Febrero 2022	Tec. en marketing.	Comercial.	os móviles e infraestructura.	-	Está incluido. Ya estaba contratado.
Establecer indicadores de eficiencia.	Febrero 2022		Agente externo.	RR HH.		Auditoria.	Está incluido. Ya estaba contratado.
Corrección de errores.	Febrero 2022		Directorio.	RR HH.		Auditoria.	Está incluido. Ya estaba contratado.

(Fuente: Elaboración propia).

Plan de acción 3: Consiste en capacitar al 100% del personal en marketing que posee la organización para poder manejar correctamente las plataformas online que se utilizan hoy en día. Lo primero que se hará es contratar cursos de marketing digital y posicionamiento web. Luego se realizará una evaluación de conocimientos para determinar el grado de aprendizaje obtenido durante el curso. El mismo se realizará a través de Educación IT.

Recursos							
Acción	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Contratación de curso de capacitación.	Enero 2022		Directorio	RR HH	Computadora, internet, oficinas, dispositivos móviles	-	-
Curso de marketing digital.	Febrero 2022	Marzo 2022	Directorio	RR HH		Curso de marketing digital.	\$3.972 *Anexo (1).
Curso de posicionamiento web.	Marzo 2022	Abril 2022	Directorio	RR HH		Curso de posicionamiento web.	\$6702 *Anexo (2).
Evaluación de efectividad de aprendizaje.	Mayo 2022		Agente Externo	RR HH		Auditoria	Está incluido. Ya estaba contratado.
Corrección de errores.	Mayo 2022		Directorio	RR HH		Auditoria.	Está incluido. Ya estaba contratado.

(Fuente: Elaboración propia).

Plan de acción 4: Consiste en aumentar las ventas online a través de la creación de una tienda nube, agilizando los procesos dentro de la organización, así como también obtener mayor rendimiento y eficiencia en las diferentes áreas de la empresa.

Recursos							
Acción	Tiempo		Humanos		Físicos		Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros	
Registrarse en tiendanube .	Enero 2022		Directorio	Comercial	Dispositivos móviles.	Tiendanube	\$7.999 *Anexo (3).
Determinar términos y condiciones de compra.	Enero 2022		Directorio	Comercial	-	Tiendanube	-
Generar contenido.	Febrero 2022		Tec. Marketing	Redes	Dispositivos móviles.	Tiendanube	-
Capacitar a los encargados de ventas para manejar la plataforma.	Febrero 2022	Marzo 2022	Directorio	RR HH	Computadora, internet, oficinas, dispositivos móviles	Curso de E-commerce.	\$4.980 *Anexo (4).
Generar ventas online.	Marzo 2022	-	Tec. Marketing	Comercial	Dispositivos móviles.	Tiendanube	-
Actualización constante de productos y stock.	-		Coord. De Producción.	Comercial	Dispositivos	Tiendanube	-

Diagrama de Gantt:

Actividad/plan de accion 1	Inicio	Final	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
Desarrollar indicadores de produccion	ene-22																
Producir en mayores cantidades	ene-22																
Selec. Personal para produccion	ene-22	feb-22															
Capacitar al personal nuevo	feb-22																
Revision y control de produccion	mar-22																
Correccion de errores	abr-22																
Actividad/plan de accion 2																	
Selec. Personal a capacitar	ene-22																
Capacitacion de personal	ene-22																
Simular aumento de ventas	ene-22	feb-22															
Establecer indicadores de eficiencia	feb-22																
Correccion de errores	feb-22																
Actividad/plan de accion 3																	
Contratar curso de capacitacion	ene-22																
Curso de marketing digital	feb-22	mar-22															
Curso de posicionamiento web	mar-22	abr-22															
Evaluacion de aprendizaje	may-22																
Correccion de errores	may-22																
Actividad/plan de accion 4																	
Registrarse en tiendanube	ene-22																
Terminos y condiciones de compra	ene-22																
Generar contenido	feb-22																
Capacitacion de personal	feb-22	mar-22															
Generara ventas online	mar-22																
Actualizacion constante de stock.	ene-22																

(Fuente: de elaboración propia).

Conclusiones del proyecto: El alcance del proyecto se logrará a través de los planes de acción anteriormente mencionados, ya que como se planteó en la justificación de los objetivos se cumplen con las acciones necesarias para penetrar en el mercado en industrias maduras. Basándonos en los estados financieros de años en los cuales no se realizaron acciones como las anteriormente planteadas se alcanzaron crecimientos del 104% en las ventas, es por ello que se estima alcanzar porcentajes más elevados para el año 2023.

Las acciones que se plantearon son de bajo costo ya que la organización hoy en día presenta utilidades negativas muy elevadas y no se justifica hacer inversiones en grandes cantidades de dinero ya que estamos atravesando por una situación economía inestable.

Presupuesto:

La organización deberá hacer una inversión final de \$983.294,00 que se asignará de la siguiente manera.

Tactica	Recursos utilizados	Cantidad/meses	Costos	Total
Plan de accion 1	Operario de produccion	14	\$ 60.000,00	\$ 840.000,00
				\$ 0
Plan de accion 2	Adaptacion de logistica		Ya incluido	
				\$ 0
				\$ 0
Plan de accion 3	Curso de marketing digital	2	\$ 3.972,00	\$ 7.944,00
	Curso de posicionamiento web	2	\$ 6.702,00	\$ 13.404,00
Plan de accion 4	Tiendanube	14	\$ 7.999,00	\$ 111.986,00
	Curso de capacitacion	2	\$ 4.980,00	\$ 9.960,00
Total:				\$ 983.294,00

(Fuente: Elaboracion propia).

Análisis Financiero:

Con el presupuesto final ya plasmado se puede realizar un flujo de caja proyectado para obtener diferentes indicadores financieros. Los ingresos del proyecto van a provenir del aumento en un 120% de las ventas, (70% en el año 2022) y (50% en el 2023) por las acciones anteriormente mencionadas.

- Ingresos por aumento de ventas (120%) en los años 2022 y 2023, tomando como referencia el año 2019 donde las ventas fueron las de mayor alcance: \$130.910.602.
- Costo de inversión: \$26.475.827 (Se toman todos los egresos del estado de resultado del año 2020 ya que la organización posee utilidades negativas y no tiene como afrontar los egresos generales que ponen en funcionamiento a la organización).
- Beneficios esperados (Ingresos – Impuestos a las ganancias): \$91.637.421
- Utilidad neta (Ingresos - Impuesto a las ganancias – Egresos): \$65.161.594

En el siguiente estado de flujo se proyectan los ingresos y egresos del proyecto:

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: SAUCO S.A.		
PERIODO	2022	2023
INGRESOS		
Ganancia por aumento de ventas en un 120%	\$ 52.364.241	\$ 78.546.361
Aumento	70%	50%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 52.364.241	\$ 78.546.361
EGRESOS		
Operario de produccion	\$ 1.134.000,00	\$ 1.108.800,00
Curso de marketing digital	\$ 7.944,00	\$ 7.944,00
Curso de posicionamiento web	\$ 13.404,00	\$ 13.404,00
Tienda nube	\$ 151.181,10	\$ 147.821,52
Curso de capacitacion	\$ 9.960,00	\$ 9.961,00
Comercializacion	\$ 19.109.797	\$ 18.685.135
Administracion	\$ 4.480.117	\$ 4.380.558
Insumos	\$ 9.718.418	\$ 9.934.383
TOTAL DE EGRESOS	\$ 34.624.821	\$ 34.288.007
UTILIDAD BRUTA	\$ 17.739.420	\$ 44.258.354
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5.321.826	\$ 13.277.506
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 12.417.594	\$ 30.980.848

(Fuente: Elaboración propia).

Para el correcto entendimiento del flujo de fondos cabe aclarar que se utilizaron ciertos valores como la tasa de inflación REM para el periodo 2022 y 2023. Como también la alícuota del impuesto a las ganancias del 30%. La tasa de referencia LELIQ del 33% (se utilizarán más adelante en el apartado del VAN y TIR).

Los valores se pueden apreciar en la siguiente imagen a continuación:

Imp. A las ganancias	30%
Tasa LELIQ	33%
Tasa de inflacion (REM)	
Periodo 2022	35%
Periodo 2023	32%

(Fuente: Elaboración propia).

Retorno sobre la inversión (ROI):

El retorno de inversión es una métrica que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Anteriormente se detalló la inversión a realizar durante todo el proyecto la cual es igual a \$36.758.412 y los beneficios esperados de \$91.637.421

$$\text{ROI} = ((\text{Beneficios esperados} - \text{costos}) / (\text{costos})) \times 100.$$

$$\text{ROI} = (\$91.637.421 - \$26.475.827) / (\$26.475.827) \times 100 = 246\%$$

El resultado que arroja el ROI es de 246%. Por ello, se puede decir que el proyecto es rentable, ya que, por cada peso invertido, este retorna dos pesos con cuarenta y seis centavos a los inversores.

Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Inversión a realizar	-\$ 26.475.827
Flujo del periodo 2022	\$ 12.417.594,00
Flujo del periodo 2023	\$ 30.980.848,00
VAN	\$ 44.792,27
TIR	34%

(Fuente: Elaboración propia).

El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) son los indicadores más conocidos a la hora de determinar la viabilidad de un proyecto.

El VAN de este proyecto es de \$44.792,27 como se puede observar en la imagen anterior. Este resultado se obtiene utilizando la fórmula de VNA de Excel, la tasa LELIQ del 33%, los flujos de fondos de cada periodo y la inversión a realizar. Al obtener resultados positivos mayores a 0, es conveniente realizar la inversión.

La TIR está dada por el interés que hace que el VAN sea 0. Este indicador brinda un valor de 34% como se puede observar en la imagen anterior, lo que implica que al ser mayor a la tasa LELIQ de 33% el proyecto es rentable.

Conclusiones

Como resultado final, podemos decir que el proyecto es viable de realizar, ya que los indicadores obtenidos durante el análisis del mismo arrojan resultados positivos.

En una primera etapa se pudo detectar que, para generar un impacto positivo en “SAUCO S.A”, la misma debía profundizar y adaptarse al nuevo patrón de consumo de los clientes.

Durante el desarrollo del proyecto y la búsqueda de información que fuera relevante para poder crear un plan rentable, se pudo recabar información de cómo las demás empresas de la misma industria habían comenzado a cambiar su forma de llegar al cliente, ya que el aislamiento estaba impidiendo la forma en que se consumía dicho producto. Esto mantuvo a las demás organizaciones en pie y sin pérdidas, incluso con rendimientos superiores, ya que con el pasar del tiempo fueron detectando como el patrón del cliente iba cambiando. Esto se dio gracias a la visión y la adaptación que estas tienen con el entorno.

En la unidad de negocio “SAUCO S.A”, en particular es muy difícil remontar las utilidades negativas que se dieron por el aislamiento e incluso así obtener resultados y rendimientos altos sobre la inversión.

Es un desafío muy grande remontar las pérdidas durante el año 2020, pero no quita que si el proyecto continuara durante varios años más se puedan obtener mejores resultados y continuar en el mercado con utilidades positivas.

Este impacto negativo en Sauco S.A fue producto de que la organización no contaba con el personal idóneo, sistemas y los procesos adecuados para dicho evento.

Recomendaciones Profesionales

Estamos en un ambiente en donde de un día para el otro las reglas y patrones cambian constantemente, toda organización debe contar con procesos y sistemas actualizados, porque nunca sabemos cuándo puede suceder otro episodio como el que estamos atravesando o incluso poner las cosas mucho más difíciles.

Es por ello que se recomienda contar con sistemas y procesos que hagan a la organización más ágil, más eficiente y eficaz en todos sus aspectos, incorporando nuevas tecnologías y desarrollando plataformas que adapten a la empresa al día a día por el cual estamos atravesando, ya que el patrón de consumo de los clientes puede cambiar de un día para el otro sin previo aviso y traer consecuencias como se presentaron en el año 2020.

Bibliografía

- ahrcc.org.ar. (2021). *ahrcc.org.ar*. Obtenido de <https://www.ahrcc.org.ar/informacion/11791/se-permite-la-atenci%C3%B3n-en-salones-hasta-un-70%25-del-aforo-de-su-capacidad>
- Ambito. (2021). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/dolar/la-economia-el-segundo-semester-que-esperar-el-y-la-inflacion-n5219237>
- Ambito. (2021). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/deficit-fiscal/revival-del-segundo-semester-que-expectativas-existen-el-final-del-2021-n5199517>
- argentina.gob.ar. (2021). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-consejo-federal-de-educacion-aprobo-la-propuesta-nacional-para-intensificar-la>
- argentina.gob.ar. (2021). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-reactivacion-turismo#titulo-1>
- Argentina.gob.ar. (2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-promulgo-la-ley-que-modifica-el-cronograma-electoral-de-2021>
- argentina.gob.ar/. (2021). *argentina.gob.ar/*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-reactivacion-turismo#titulo-1>
- Bbvaresearch. (2021). *Bbvaresearch*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- BCRA. (2021). *BCRA*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/empresas-nuevos-financiamientos-pago-deudas.asp>
- Boletinoficial.gob.ar. (2021). *Boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246098/20210626>
- Cadena3. (2021). *Cadena3*. Obtenido de https://www.cadena3.com/noticia/siempre-juntos/gastronomicos-piden-la-extension-del-horario-en-cordoba_300204
- Conicet. (2021). *Conicet*. Obtenido de <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>
- Cronista. (2021). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/the-economist-lapidario-con-argentina-es-de-las-peores-economias-para-invertir/>

- Cronista. (2021). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/del-bar-a-la-gondola-el-plan-ingenioso-de-las-cerveceras-para-ganar-mas-con-productos-boutique/>
- eldiarioar. (2021). *eldiarioar*. Obtenido de https://www.eldiarioar.com/sociedad/turismo-argentina-provincia-provincia-viajar-pais_1_7393120.html
- Eleconomista. (2021). *Eleconomista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-el-futuro-de-los-alimentos-organicos-en-el-mundo/>
- Elpais. (2021). *Elpais*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-05-10/estason-las-tendencias-tecnologicas-que-van-a-cambiar-la-forma-de-vivir-trabajar-y-consumir-en-2021.html>
- Google. (2021). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com/covid19/mobility/>
- Greenpeace. (2021). *Greenpeace*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/blog/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>
- INDEC. (2021). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- INDEC. (2021). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>
- Infobae. (2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>
- Infobae. (2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2020/09/23/el-consumo-de-alcohol-se-disparo-un-45-durante-la-pandemia/>
- Infobae. (2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/inhouse/2021/04/18/mayor-demanda-de-las-empresas-en-soluciones-integrales-de-seguridad-informatica-y-otras-tecnologias/>
- New.agrofy. (2021). *New.agrofy*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/195496/bcra-anticipo-cuando-podra-felixibilizarse-cepo-dolar>
- Prensario. (2021). *Prensario*. Obtenido de <https://www.prensario.net/32431-Consumo-2021-los-cambios-en-el-comportamiento-de-los-consumidores-.note.aspx#:~:text=La%20responsabilidad%20social%2C%20el%20cuidado,caracterizar%20a%20consumidor%20en%202021>
- Thefoodtech. (2021). *Thefoodtech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/historico/transforman-las-nuevas-tecnologias-al-sector-de-alimentos-y-bebidas/>
- Toxicologia.ar. (2021). *Toxicologia.ar*. Obtenido de <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>

UCA. (2021). *UCA*. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar>

UNICEF. (2021). *UNICEF*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/media/8646/file/tapa.pdf>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*, novena edición. Cengage L

CACE. (2021). *CACE*. Obtenido de: <https://www.cace.org.ar/>

Anexo

Presupuesto:

Curso de marketing digital

The screenshot shows the website educacionit.com with the following details:

- Navigation: Comunidad, Cursos, Carreras, Bootcamps, Webinars gratuitos, Empleos
- Phone number: +54 9 351 860 1320
- Community: Unite a nuestra comunidad de 500.000 miembros
- Service: Te ayudamos a conseguir trabajo (Career Advisor)
- Groups: Grupos reducidos con profesores expertos en el tema
- Button: Quiero más información
- Section: ONLINE #EnVivo
- Headline: Transforma tu futuro hoy
- Course: Comienza con el curso **Introducción al Marketing Digital**
- Price: Precio: \$6,620 con 40% off (\$ 3,972) 6 cuotas sin interes de \$ 662
- Duration: Duración: 5 semanas (18 hs)
- Level: NIVEL principiante
- Buttons: Ver curso, WhatsApp, Messenger

Curso de posicionamiento web (Obtenido de Educación IT).

The course card for 'Posicionamiento Web' includes the following information:

- Category: Curso
- Course Title: **Posicionamiento Web**
- Description: Domina las técnicas para posicionar tu sitio en Google de forma profesional. Trabaja con algoritmos y motores de búsqueda para obtener la más alta reputación online.
- Price: ~~\$11,170~~ (\$ 6,702) **40% OFF**
- Payment: Hasta 6 cuotas sin interés de **\$ 1,117**
- Duration: Duración: 6 semanas (18 hs)
- Level: NIVEL experto

Tienda nube (obtenido de la página oficial de tiendanube).

Avanzado

Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.

AR\$ **7,999** /mes

0,5% costo por transacción

✓ Múltiples idiomas y monedas

Curso de e-Commerce.

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Cursos Online en Vivo - Capacitarte', 'Quiénes Somos', 'Comunidad', 'Favoritos', and 'Contacto'. A search bar is present with the text 'Buscá Cursos y Categorías'. Below the navigation, there are several menu items: 'Categorías', 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24hs', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main content area features a course card for 'Curso de e-Commerce: cómo vender con Tienda Nube'. The card includes a star rating of 4.43/5, a start date of 'Martes 9 de Noviembre de 2021 18:00 hs', and a price of '\$ 4.980'. A 'CHAT' button is visible in the bottom right corner of the course card.

Operario de producción (Obtenido de Computrabajo).

[Candidatos](#) [Reclutadores](#) [Empresas](#) [Blog](#)

[Inicio](#) > [Ofertas de trabajo](#) > [Producción / Operarios / Manufactura](#) > [Córdoba](#) > [Cordoba](#) > [Operario de produ](#)

Operario de producción - Empresa de Zona Sur en Córdoba Capital

Empresa de Zona Sur en Córdoba Capital

\$ 60.000,00 (Neto mensual) · Cordoba, Córdoba · Hace 23 horas (actualizada)

 [Alta Rotacion S.R.L](#)