



## **Licenciatura en Administración**

### ***Seminario Final***

Nombre y Apellido: Peralta, Maximiliano Ricardo Ambrosio

DNI: 27.228.604

Profesora: Sofia Rinero

Legajo: VADM17433

Entrega: Cuarta Entrega

Fecha: 26/06/2022

## **Resumen**

El presente trabajo se desarrolla en la Cervecería Checa, la cual pertenece a una de las unidades de negocio de Saucó S.A. ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. El impacto económico post covid19 afectó gravemente los volúmenes de venta de la empresa, por lo que se buscaba en el presente reporte del caso, analizar detalladamente la empresa y los entornos a la que esta pertenece desarrollando una planificación estratégica en un horizonte temporal de dos años, con un enfoque en la diferenciación y la fidelización del cliente generando un valor agregado para este y diferenciado en relación a la competencia, por consiguiente generar más ventas, la misma se llevara a cabo a través de un nuevo canal de venta, creación de una plataforma e-commerce y diferentes estrategias de marketing que permitan lograr dicha fidelización.

Palabras Claves: Planificación estratégica, diferenciación, fidelización, E-commerce

## **Abstract**

This work is developed in the Czech Brewery, which belongs to one of the business units of Sauco S.A. located in the town of Sacanta, province of Córdoba. The post covid-19 economic impact seriously affected the company's sales volumes, so this case report will seek to analyze in detail the company and the environment to which it belongs, developing strategic planning over a two-year time horizon. , with a focus on differentiation and customer loyalty, generating added value for it and differentiated in relation to the competition, therefore generating more sales, it will be carried out through a new sales channel, creating a ecommerce platform and different marketing strategies that allow achieving such loyalty.

Keywords: Strategic planning, differentiation, loyalty, Ecommerce

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Análisis Externo de la Organización</b> .....	10
<i>Macroentorno</i> .....	10
<i>Factores Políticos</i> .....	10
<i>Factores Económicos</i> .....	11
<i>Factores Sociales</i> .....	12
<i>Factores Tecnológicos</i> .....	13
<i>Factores Ecológicos</i> .....	14
<i>Factores Legales</i> .....	16
<b>Microentorno</b> .....	19
<i>Poder de Negociación con los clientes</i> .....	20
<i>Poder de Negociación con los Proveedores</i> .....	21
<i>Amenaza de Nuevos Competidores</i> .....	22
<i>Amenaza de productos Sustitutos</i> .....	23
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	24
<b>Análisis de Mercado</b> .....	26
<b>Análisis Interno</b> .....	28
<b><i>Actividades Primaria</i></b> .....	29
<i>Producción</i> .....	29
<i>Logística Interna</i> .....	29

<i>Marketing y Ventas</i> .....	30
<i>Servicios</i> .....	30
<b><i>Actividades Secundarias</i></b> .....	30
<i>Aprovisionamiento</i> .....	30
<i>Desarrollo tecnológico</i> .....	31
<i>Gestión de RRHH</i> .....	31
<i>Infraestructura</i> .....	32
<b>Marco Teórico</b> .....	32
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	35
<b>Plan de Implementación</b> .....	37
<i>Introducción General a la propuesta</i> .....	37
<i>Alcance</i> .....	39
<b>Objetivos General</b> .....	40
<i>Fundamentación</i> .....	40
<b>Objetivos Específicos</b> .....	40
<i>Plan de Acción I: Plataforma E-commerce</i> .....	43
Cuadro Plan de Acción I; creación e incorporación de plataforma Online .....	46
<i>Plan de acción II:</i> .....	48
Cuadro Plan de Acción II Fidelizar la cartera de clientes .....	50
<b>Diagrama de Gantt</b> .....	51
<b>Cash Flow</b> .....	52
<b>Premisas del Cash Flow e Indicadores Económicos</b> .....	53

<i>Presupuesto Plan de acción 1 y 2</i> .....	54
<i>Análisis de indicadores económicos</i> .....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	56
<b>Referencias</b> .....	58
<b>Anexos</b> .....	62

## **Introducción**

El presente reporte del caso se desarrolla para la universidad Siglo 21, en el marco de una planificación estratégica para la Cervecería Checa, la cual pertenece a una de las unidades de negocio de Sauco S.A. del grupo Meta.

El impacto económico y social que generó la pandemia Covid-19, en 2020, continuado en 2021 con restricciones y una vuelta progresiva a una “normalidad”, ocasionó un gran impacto para las actividades no esenciales es por esto por lo que se buscara a través de diferentes estrategias gestionar la marca, a través de acciones relacionadas con el posicionamiento, el propósito y los valores, creando conexiones conscientes e inconscientes con el público para influir en sus decisiones de compra.

En otras palabras, se buscará hacer conocida y deseada una marca, así como en ejercer una imagen positiva en la mente y el corazón de los consumidores, por otro lado, se buscará optimizar las herramientas tecnológicas (canal online compra) que permitan generar un vínculo directo entre el consumidor y la empresa.

Esto, potenciará la imagen de la cervecería y aportará una mayor rentabilidad para la empresa.

Dentro del departamento de San Justo, se encuentra SACANTA una pequeña localidad de 3200 habitantes, conocida por la fertilidad de sus suelos para la producción agropecuaria, en el año 2019 tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández con un gran espíritu emprendedor vieron sus sueños hacerse realidad, que fue la creación en el año 2019 del grupo Meta.

Dicha empresa desarrolla sus principales actividades del rubro Agropecuario, Alimento, bebidas y está conformada por 4 unidades de negocio.

- LA TREGUA SA que tiene como actividad el tambo y la agricultura con una superficie trabajada de 900 hectáreas en la localidad de Sacanta en la provincia de Córdoba,
- SAUCO SA La cual consiste en la integración de una cervecería checa en Sacanta y el restaurant la jirafa en la ciudad de Bariloche.
- CERVEZA ARGENTINA SA con una participación del 50%, el cual incluye el bar casa Negra en Córdoba capital
- Brewing S.A., la cual se encuentra en proceso de apertura, un bar de cerveza checa.

La fábrica de cerveza tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, implementación de normas de calidad ISO 9001 y BPM, y certificación de Auditorías Externas.

Se distribuye a todo el país con más de 135 puntos de ventas, con presencia en bares y restaurantes enfocados a la juventud de distintas provincias como Salta, Tucuman, Córdoba, Santa Fe, Rosario, la Rioja, San Juan, Mendoza y Buenos aires.

Así mismo posee diferentes opciones de sabores que se adaptan a la diversidad de clientes, mostrando una gran aceptación por parte de estos, un 80% de los clientes la recomendarían. En el mercado tiene buenas referencias lo que le permite competir con otras marcas como Antares.

La situación económica que se vive actualmente en el mundo por el impacto que ha tenido Covid-19 e inflación en la economía mundial, no es ajeno a la que transita Argentina, los de los sectores que más afectado se vieron fue el turismo y la gastronomía

los cuales quedaron paralizado prácticamente sobre todo con las medidas de aislamiento preventivo social y obligatorio y los cierres de fronteras impidiendo el afluentes de turismo, luego la necesidad de tener espacios abiertos con cupos de personas por lo cual el negocio de la cervecería checa debe afrontar el gran desafío de sortear este obstáculo para volver a ser rentable en el mediano plazo.

La situación actual de la cervecería checa no es distinta a las de sus competidores por lo cual quien mejor se adapte a esta nueva realidad tendrá mejores posibilidades de sobrevivir a estos tiempos cada vez más difíciles.

Es por lo que se buscare estrategias que permitan mejorar la situación actual, vinculando al cliente con la marca a través de la diferenciación, buscando la satisfacción del cliente y la generación de una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

Grandes empresas han logrado consolidarse en el tiempo buscando este tipo de estrategias de diferenciación, a nivel global se puede mencionar AB InBev es una empresa multinacional de origen belga-brasileña, la cual es el fabricante más grande de cervezas, como una participación de mercado del 25% a nivel mundial, produce cervezas de marca global como Budweiser, Corona Extra, Stella Artois y Beck's, estas impulsaron el crecimiento de la marca a través de las experiencias que unen a las personas y su compromiso con el crecimiento de su entorno en los que se destacan, agricultores, minoristas, empresarios y comunidades a crecer.

A nivel local una de la empresa con trayectoria es Quilmes quien constantemente focaliza sus campañas publicitarias a través de las diferentes redes sociales vinculando la marca con el encuentro, la amistad, y el compartir del argentino, es así como participa en casi todos los eventos masivos donde residen las pasiones de la mayoría del argentino

como lo son el fútbol y la música. Si bien Quilmes invierte en desarrollo y tecnología su producto ha logrado mantenerse durante años bajo un mismo concepto de producto.

## **Análisis Externo de la Organización**

### *Macroentorno*

Para este análisis se utilizará el análisis de factores PESTEL (Políticos, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legales), esta herramienta permitirá entender el entorno de la empresa y como estos pueden afectarla directa o indirectamente.

### *Factores Políticos*

El entorno político y sus decisiones tomaron un eje central en la actualidad argentina, ya que en el marco de la pandemia Covid-19 una de las medidas que se aplicaron para evitar la propagación del Covi 19 fue el aislamiento preventivo obligatorio, siendo este, uno de las cuarentenas más estrictas y prolongadas del mundo y la región, la cual dejó grandes secuelas en la economía Argentina, esto se suma a diferentes factores que no han logrado revertir los diferentes gobiernos y se vienen agravando con el paso de los años.

Los índices de pobreza continúan mostrándose desfavorables, la última medición del INDEC arrojó 27,9 % término del segundo semestre 2021, el PBI (Producto Bruto Interno) se espera según diferentes consultoras que crezca un 3,5%, explicado por un

2021 bastante débil económicamente hablando y un principio de acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional), aun así, se prevé una inflación interanual del 60%, la cual impacta fuertemente en la economía de los argentinos.

Los factores antes mencionados se encuentran acompañados de políticas populistas que buscan una distribución en los sectores más necesitados, pero la falta de inversión genuina que genere puestos de trabajo ocasiona grandes desequilibrios económicos, esto conlleva al crecimiento de las presiones tributarias a las empresas para equilibrar ese déficit.

Es así como, en el caso de la industria cervecera según un informe generado por la consultora Acebeb, afronta una carga tributaria del 52,4%, es decir que de lo que se paga al comprar una cerveza la mitad son impuestos (lavozdelpueblo.com.ar,2019).

Todos estos factores influyen considerablemente en las actividades económicas y en el crecimiento de las empresas, internas de poder dentro del Oficialismo, falta de previsibilidad, aumento de la pobreza, una inflación que no para de crecer. Es por eso por lo que el plan que desarrolle o tenga previsto el gobierno argentino será muy importante en los próximos dos años de gobierno.

### *Factores Económicos*

El crecimiento de la economía en argentina en 2021 fue del 10,3% vs un 2021 con una actividad económica reducida sobre todo en actividades como bares y restaurantes.

Este crecimiento no ha sido suficiente para sacar de la pobreza a quienes se vieron fuertemente impactados por la pandemia Covid-19 sumado a 2018 de recesión, con una

inflación anual que supero el 50% en 2021 lo cual impidió que se viera una mejora en los hogares.

Según datos del Indec el 8,2% de la población argentina esta aún peor en parámetros de pobreza viéndose más afectada la franja etaria de menores de 14 años, 1 de cada 2 se encuentra en condición de pobreza.

La inflación amenaza con provocar un nuevo retroceso en este 2022, la medición de marzo cerro en 6,7% con una proyección anual del 60%, impactando fuertemente en rubro de primera necesidad como, educación (23.6), indumentaria (10,9), servicios (7.7) y alimentos (7.2). Esto genera que los ingresos del argentino se vean afectados e influyan negativamente en el crecimiento de los otros rubros como la de bares y restaurantes. (INDEC, 2022).

### *Factores Sociales*

La pandemia covid-19 ha llevado a el cambio de hábitos en las personas, en sus rutinas y en los modelos comerciales, como así lo demuestra el crecimiento del E-Comerce con un crecimiento del 68% vs 2020 liderando el top 3 de categoría populares, indumentaria no deportiva, indumentaria deportiva, comida y bebidas (Ámbito, 2022).

Como se mencionó anteriormente, las actividades no esenciales como bares y restaurantes fueron unas de las ultimas en reactivarse por lo cual aún se sigue sintiendo el impacto en estos rubros.

Sin embargo, el consumo de cerveza artesanal ha crecido considerablemente en la mayoría de los bares, siendo una de las bebidas alcohólicas más elegidas por los consumidores debido a su gran variedad.

Martin Boan director del centro de cata de cervezas, en una entrevista que se le realizo comento que en el país son 530 las empresas que se dedican a la fabricación de cervezas artesanales, produciendo alrededor de 19 millones de litros, con más de 100 estilos diferentes, caracterizándolos diversos gustos, aromar y tenor alcohólico, por lo que se estima que es un sector que promete gran crecimiento y que es un rubro que vino para quedarse y no solo una moda temporaria (Amexcorporate, 2022).

### *Factores Tecnológicos*

En la actualidad el uso de tecnología es de suma importancia casi indispensable para que las empresas puedan agregar valor a sus propuestas logrando así atender las constantes transformaciones que se viven en la actualidad.

Se debe tener en cuenta dos aspectos desde esta mirada, por un lado, la tecnología que contribuye a mejorar la eficiencia del proceso productivo y por otro lado la tecnología que conecta al cliente con la marca.

A medida que avanzan estas necesidades las empresas concentran su atención en la adquisición de maquinaria que ayuden a la línea de producción buscando la automatización más eficiente.

Según Lilian Robayo, directora de medios para América latina, los productores de bebidas están prefiriendo maquinaria que incorpore soluciones digitales para facilitar las operaciones y maximizar la productividad. (Mundo PMMI, 2021).

Los cambios continuos en tamaños, presentación y propiedades de los envases llevan a la innovación en la forma en que se presentan los productos a los consumidores. Se estima que hasta el año 2025 la compra de maquinaria de envases alcanzara un 3,73%.

La integración de la maquinaria y tecnología permite un llenado más rápido para mover un mayor volumen, obstáculo que históricamente han enfrenado los productores.

Por otro lado, es importante brindar al cliente una experiencia amigable e intuitiva a través de servicio más conocidos como pueden ser el e-commerce, las redes sociales, o páginas web.

Durante 2021 se realizaron 196 millones de órdenes de compra, 20% más que en el 2020, con un ticket promedio que resultó 41% superior al del año anterior. Más de 600.000 personas realizaron su primera compra en línea durante el año pasado. (Telam,2022). El nivel de satisfacción de los clientes es alto por parte de los clientes que utilizan este medio y ante una buena experiencia de compra en el e-commerce genera mucha lealtad a una marca.

En el 2021 el 35% de las empresas abrieron y generaron depósito en su sector logístico para el canal digital alineados al crecimiento que este género.

Argentina facturo a través del e-commerce un 20% más respecto al 2021, lo cual representa un total de 381 millones de productos, un 52% mas respecto al año anterior y los sectores que predominaron fueron Alimentos y Bebidas, cosmética y Perfumería, Indumentaria no deportiva y Pasajes y Turismo. (Telam,2022).

Indicadores muestran que 6 de cada 10 empresas tienen canales digitales que representan más de 10% de su facturación

### *Factores Ecológicos*

El cuidado del medio ambiente y el impacto que tiene las empresas en este, son temas que actualmente preocupa a la sociedad, es por esto por lo que las mismas intentan buscar una sostenibilidad ambiental.

En este sentido, el sector cervecero no es ajeno a esta sensibilidad medioambiental por lo que buscan a través de diferentes acciones minimizar el impacto de la actividad, por ejemplo, en el envasado de latas se reemplazaron las anillas plásticas por envases de cartón, estas anillas que venían en el Six Pack tardan años en biodegradarse y son peligrosos para las faunas ya que quedan atrapados y les ocasionan daño incluso la muerte, es por esto que se utiliza el cartón ya que se puede reciclar más fácilmente

Otras de las acciones que se trabajan es la utilización de envases retornables evitando así, la generación de residuos. La eficiencia energética también es otro de los puntos para tener en cuenta ya que de esta manera se evita generar calor residual.

Se estima que la elaboración de cerveza artesanal genera 15 millones de kg de desecho orgánico (Bagazo) al año, que por lo general terminan en rellenos sanitarios donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero.

En general la mayoría de las fábricas, regalan este bagazo a ganaderos de la zona para alimentar a sus animales y contribuir con otros productores de las zonas, sin embargo.

En un estudio enmarcado en el máster internación en tecnología de alimento (MITA) se elaboraron panificados a partir del residuo cervecero permitiendo mejorar los indicadores económicos y de sustentabilidad de las pymes reduciendo el impacto ambiental que ocasiona.

Investigadores del CONICET probaron reutilizar el Bagazo como un componente para fabricar ladrillo reduciendo considerablemente los costos de producción por lo que se podría empezar a ver al bagazo con un subproducto útil y rentable.

En febrero de 2021 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca avanza con los trámites para incorporar al bagazo cervecero dentro del Código Alimentario Argentino.

Aprovechar este recurso fortalecería una producción sostenible abordando un problema ambiental y generaría un valor agregado a la economía de las pymes.

### *Factores Legales*

En octubre de 2018 se aprobó el proyecto que regula las cervecerías artesanales con el objetivo reglamentar esta práctica a fin de resguardar los derechos de los consumidores, brindándoles la información necesaria para su consumo en óptimas condiciones, al mismo tiempo que se protege este sector en pleno crecimiento y notable expansión".

El Código Alimentario Argentino, en su artículo N° 1082 bis ha incorporado el concepto de Cerveza Artesanal, definiéndola como aquella cuya elaboración sea de manera manual o semiautomática, que no utilice en su producción aditivos alimentarios, que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales, y que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados. (Rosariogob, 2018)

Que las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, entre las que se incluyen las cervezas y sidras, están contempladas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino.

Así mismo en artículo N° 1.083 del Código Alimentario Argentino establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta al detalle

en el lugar de expendio, así como los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza. (Rosariogob, 2018)

Con el fin de promover la fabricación responsable, a través del boletín Municipal de la Ciudad de Córdoba estableció la Ordenanza N°12.839 que crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” Boletín Municipal de la Ciudad de Córdoba la Ordenanza N°12.839 que crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro del ejido urbano de la Ciudad.

El objeto principal de esta nueva normativa es regular la producción y distribución de cerveza artesanal, regulando su fórmula, contenidos y estableciendo nuevas categorizaciones a los productores de esta.

Entendiendo que las cervecerías contribuyen a un polo turístico y gastronómico, la nueva regulación de la Ciudad detalla ciertas características que deberá cumplir la Cerveza Artesanal para ser producida y comercializada como tal:

- No deberá utilizar en su producción aditivos alimentarios;
- Solamente se le podrá adicionar ingredientes naturales;
- La elaboración deberá ser de manera manual o semiautomática;
- En caso de agregarles jugos o extractos estos deberán estar previamente pasteurizados;
- A la cerveza que se comercialice con la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicaran los parámetros de turbidez establecidos en el Código Alimentario argentino. (jbbabogados, 2021)

El marco legal incluye a su vez nuevas categorías para los establecimientos de elaboración de Cerveza Artesanal en donde se delimitan sus medidas máximas y las zonas donde se podrán ubicar, a saber:

- Nano-cervecería artesanal: con establecimientos de hasta 60 m<sup>2</sup>, podrán ubicarse en áreas de neta dominancia residencial de baja y media densidad.
- Micro-cervecería artesanal: con establecimientos de hasta 100m<sup>2</sup>, podrán ubicarse en áreas de uso mixto, conformadas como corredor, sobre tramos de la Red Vial Principal y Secundaria.
- Cervecería artesanal: con establecimientos de hasta 200m<sup>2</sup>, podrán ubicarse en áreas urbanas ligadas a condiciones de buena accesibilidad urbana y regional.

Por su parte, todo establecimiento de elaboración de Cerveza Artesanal que supere los 200 metros cuadrados podrá establecerse solo en áreas predominantemente industriales.

Aquellos establecimientos que fueran catalogados como micro-cervecería y de cervecería podrán disponer en su establecimiento de fabricación un “Tap-Room” en donde se podrá consumir las variedades de cervezas que fabrica, brindar cursos y capacitaciones y venta de artículos de promoción comercial de su marca.

La regulación no solo contempla los aspectos relativos a la producción de Cerveza, sino que también modifica la Ordenanza Tarifaria Anual incluyendo a la producción de Cerveza Artesanal en el cuadro tarifario referido a la tasa que incide sobre la actividad comercial, industrial y de servicios, asignándole una alícuota del 7% mensual. (jbbabogados, 2021)

Todos aquellos locales que la distribuyan deberán contar con un director técnico que esté inscripto en el registro de director técnico que funciona en la Dirección de Calidad Alimentaria y que sea corresponsable junto al titular del establecimiento del proceso productivo y la aplicación de las buenas prácticas de manufacturas.

Quienes envasen y comercialicen deberán también contar con un número de habilitación de producto otorgado por el Laboratorio de Alimentos de la Municipalidad de Córdoba, para lo cual deberán presentar monografía del producto, modelo de rotulo y aprobar su producto mediante un análisis.

En lo relativo a la venta fraccionada, solo se podrá hacer en envases de hasta 3 litros y cumplir con ciertas exigencias para su expendio (jbbabogados, 2021)

La Ley Nacional N° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo, prohíbe en todo el territorio nacional el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. (Argentina.gob, 1997)

Dicha actividad se encuentra controlada por los organismos del estado como son la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica) y Bromatología. (Rosariogob, 2018)

## **Microentorno**

El análisis interno permite potenciar las virtudes que poseen las empresas y desarrollar las áreas en que se observe oportunidades de mejora, el análisis interno se desarrollará a través de las 5 fuerzas de Porter, indagando los competidores de la zona, a la negociación con los clientes, amenazas de ingreso de productos sustitutos, amenaza de

nuevos competidores en zona y la rivalidad con los mismos y como estos pueden impactar en la empresa.

### *Poder de Negociación con los clientes*

Los clientes hoy en día son mas cautelosos y selectivos a la hora de comprar, y están atentos a cualquier característica que sobresale de un producto o servicio y debido a que hay una gran variedad de oferta. Estos indagan las mismas hasta encontrar el producto o servicio que realmente valga la pena de lo que están pagando y si no se ofrece un producto o servicio acorde se irán a la competencia.

Entre las características de los clientes de hoy en día, se encuentra la elocuencia y la participación por lo que les gusta señalar lo que está bien, pero también lo que no les agrada, es por eso por lo que buscan atención personalizada que cumpla con sus expectativas. Escuchan comentarios de otros clientes y también comparten los propios, es por esto por lo que si algo sale mal o no les gusta lo harán saber.

Es por estas características que hoy en día es un desafío tener la lealtad de los clientes, ya que se encuentran hiperconectados y pueden ver y comunicar infinidad de cosas, como quejas por un producto o servicio, recomendaciones, emociones al comprar, destacar un momento, en fin, todo esto llega a tener mayor visibilidad e impacto al compartirlo en las redes sociales. (QuestionPro, 2022)

En el caso particular de la cerveza artesanal es un producto que se diferencia de la cerveza tradicional por su textura, aroma, sabor y si bien el crecimiento de los últimos años ha sido exponencial, y se encuentra variedad de oferta en el mercado, el cliente que la busca conoce el valor agregado que esta provee, y está dispuesto a pagar ese plus, en relación con el costo de unas cervezas tradicionales.

Así mismo el consumo de estas, generalmente ocurre en lugares como pueden ser bares, restaurantes, por lo cual es un consumo más programado y esporádico que el consumo cotidiano por lo cual, el cliente no busca esa negociación de precio sino más bien busca calidad y asume el costo que esto conlleva, aun así siempre es importante conocer la percepción del cliente de nuestros productos o servicio por lo que es recomendable utilizar herramientas como pueden ser las encuestas online que permitan conocerlos y adaptarse a sus necesidades y constantes cambios que atraviesa.

### *Poder de Negociación con los Proveedores*

En los últimos años Argentina se ha convertido en un actor relevante en el mercado internacional de cebada y malta gracias a su excelente calidad de granos que genero importantes ingresos de divisas al país representando el 1.6% de exportaciones totales alcanzando \$1.029 millones de dólares.

De la producción total un 80% se destinó al mercado internacional y el 20% al consumo interno según informo la asociación Cerveceros Argentinos que representa a los principales productores de cervezas y malta del país entre los que se destacan Quilmes, CCU Argentina, Bootmalt Argentina, Maltería Pampa, Agroindustrial Sudeste, Cerfoly. Rigolleau, Cabelma (Agrositio, 2021).

La Provincia de Buenos Aires se consolida como la más cervecera, concentrando el 94% del millón de hectáreas sembradas en el país, y más de 1.500 productores agropecuarios. El resto se reparte entre Córdoba, La Pampa, Entre Ríos, Santa Fe, y Santiago del Estero.

La cebada es uno de los ingredientes críticos, es el alma de la cerveza, determina el color, el aroma, el gusto, la apariencia, y, además, le da las proteínas que conforma el cuerpo y la espuma por lo tanto es una de la materia prima mas critica en la elaboración. (Agrositio, 2021).

Aun así y por lo comentado anteriormente gracias a la globalización, el acceso continuo a la información, el e-commerce, han logrado una alta competitividad entre los proveedores a la hora de ofrecer un producto o servicio. Por lo cual las empresas pueden buscar, comparar, y adquirir materia prima o productos a costos competitivos que se adecuen a cada necesidad, por lo cual es una gran ventaja para la empresa hoy en día, pudiendo tener más de un proveedor para una misma necesidad.

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

La producción artesanal de cerveza en la Argentina da sustento a cerca de 6500 familias, en su mayoría son pymes, y emplea a más de 50.000 trabajadores en forma directa, según datos de la consultora Claves. Cerca del 95% de la bebida se consume en canales de venta *on premise*, es decir, bares, restaurantes y otros comercios gastronómicos. (Devincenzi, 2022)

Como se mencionó anteriormente, el gran crecimiento que ha tenido el consumo de cerveza artesanal en este último tiempo genera que se vea como un negocio prospero, lo que invita a la aparición de nuevos competidores, muchos de estos comienzan con la producción de pequeñas cantidades en forma de hobby y luego continúan intentando formar su negocio. Se ven muchos casos de éxito que empezaron realizando la elaboración como un pasatiempo y hoy son empresas consolidadas como, por ejemplo, Berlina una empresa familiar de tres hermanos que hoy tiene un gran reconocimiento,

esto motiva al ingreso al mercado de diferentes jóvenes y marcas reconocidas. Es por esto por lo que hay una gran competencia y la calidad hará la diferencia.

Según la cámara argentina de productores de cerveza artesanal asegura que ya se alcanzaron los niveles de ventas Prepandemia, es así como las principales empresas del rubro reabren locales que combinan con franquicias y sucursales propias, reforzando además su presencia en góndolas (Devincenzi, 2022)

Algunos de las empresas que han desarrollado este tipo de modalidad es Antares que acaba de abrir 6 sucursales nuevas y prevé sumar otras 10 durante el resto del 2022 (Devincenzi, 2022)

### *Amenaza de productos Sustitutos*

Dentro del segmento se observa como principal amenaza, la cerveza tradicional donde las empresas en busca de recuperar terreno han implementado la elaboración de cervezas en diferentes presentaciones, volumen, sabores y a un precio más económico, sin embargo, también encontramos una importante cantidad de productos que se ofrecen en bares, restaurantes y góndolas que podemos considerar sustitutos, en los que se destacan los vinos, los tragos, espumantes, gin, ron, incluso alguno bares ofrecen diferentes marcas de cervezas artesanales que compiten directamente entre sí.

Hoy en día también se une a las canillas territorio dominado por las cervezas a través de una resolución del Instituto Nacional de Vitivinicultura que habilita el despacho de vinos en barriles de acero inoxidable, garrafas o latas permitió que la gente tenga la opción de consumo de vino tinto y blanco, en este formato. Es Así, que comenzó esta metodología en Mendoza, pasó por Córdoba y Mar del Plata y ahora se presenta en Buenos Aires (VinosManos, 2020)

Así mismo considerando que hay un público específico para cada estilo y entendiendo que quienes consumen cervezas artesanales está en busca de un estilo de cerveza particular, no se percibe como una gran amenaza en este aspecto.

### *Rivalidad entre competidores*

La competencia es alta entre los diferentes competidores del mercado, debido a un mercado en crecimiento, según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40% en los últimos cinco años con más de 1.500 productores en todo el país. (agro empresario, 2021)

En Córdoba hay alrededor de 100 productores en actividad, de este total, además, cerca de 20 ya cuentan con Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), requisito establecido por el Código Alimentario Argentino (CAA) para elaborar y comercializar sus productos. (Pulso cervecero, 2018).

La mayor parte se concentra en Villa General Belgrano donde se realiza la fiesta de cerveza, pero también han surgido muchos emprendimientos en la capital de los que se pueden destacar:

- Ninkasi: Lugar pequeño pero cómodo, y se lleva muy bien con el concepto de “cerveza al paso”
- Lupulus Cervecería: Muy buena cervecería al paso se toma en la vereda del local, sobre la calle, mayormente concurrido por estudiantes.
- Peñon Cervecería: Una de las cervecerías más grandes de la ciudad. Amplio local con mucho ambiente. Además de las cervezas, la comida es uno de los puntos fuertes.

1. Belfast Cervecería Artesanal: Se puede recargar unos bidones de vidrio de un litro y dos litros respectivamente, tiene 6 tipos de variedades de cerveza artesanal.
  2. Santa Malta: Es una de las nuevas cervecerías de Nueva Córdoba. Su propuesta de cervezas se completa con sidra y con platos simples pero muy bien ejecutados.
  3. Antares: Una de las marcas de cervezas artesanales más grandes del país, tiene en su local de Córdoba, una muy buena infraestructura además de una excelente atención con una variedad interesante en su carta de cervezas.
  4. Cerveza Patagonia – Bar Córdoba: Un local grande y muy bien puesto, ideal para ir en grupo. La carta tiene muchos estilos, pero generalmente no tienen todos al mismo tiempo. La comida Fast está muy bien lograda. El estilo de cervezas es el clásico de Patagonia, cervezas livianas, ricas, pero con poco cuerpo.
- The BARBEER: La calidad de la cerveza es superior al promedio. Muy buen lugar para ir a pasar un momento, escuchar buena música. La particularidad es que la atención es auto service.
  - Cervelar Nueva Córdoba: Cervecería muy bien ambientada, tiene una buena oferta de cervezas, algunas de las cervecerías artesanales más conocidas (Viaje, 2020)

En conclusión, el entorno que rodea a empresa convive con una gran competencia, debido al incremento de nuevos emprendedores que se van sumando, y muchos que están posicionados lo que genera un mayor compromiso con el desarrollo y diferenciación del producto ya que será lo determine la elección del consumidor.

En conclusión, después de haber abordado las 5 fuerzas de Porter se puede determinar que “la negociación con los clientes” y “proveedores” no se observan mayores inconvenientes ya que por un lado se consigue variedad y oferta en insumos de producción y el cliente elige el producto en busca de consumir un producto distinto al

tradicional, bajando el riesgo de consumo de “productos sustitutos”, ahora bien es importante no dejar de prestar atención a las necesidades de este, ya que como mencionamos es un mercado en crecimiento lo que hace atractivo al “ingreso de nuevos competidores” y “la rivalidad entre competidores” es muy alta, por lo que todos están en busca de ofrecer al cliente una mayor satisfacción a la hora de ofrecer un producto o servicio .

### **Análisis de Mercado**

La Cerveza Artesanal ha crecido considerablemente en el mundo, tan solo en estados unidos y en el Reino Unido, el crecimiento supera el 10% anual, contribuyendo a una transformación en bares y pubs de todos los continentes.

La pasión por innovar y experimentar el compromiso por la comunidad ha creado un nuevo mercado para fabricantes y distribuidores, el mayor productor de cerveza a nivel mundial sigue siendo EE. UU. con 4.750 cervecerías sin embargo el Reino Unido es el país que más cervezas per cápita posee, unas 25 cervecerías por cada millón de Habitantes (The Beer Time, 2019)

Según un estudio publicado por Alltech y the Brewers Journal, el número de cervecerías a nivel mundial supera las 19.000 en los 209 países, de ellas 17.732 (94%) pueden calificarse como artesanales considerando a estas como tal, a quienes poseen menos de 30 empleados y produce menos de 5000 Hl por año o cuya propiedad es privada. (Brewersjournal, 2018)

A pesar del impacto de la Pandemia provocada por el Covid-19, la compañía de investigaciones IMARC Group indicó que el mercado global de cervezas

seguirá creciendo a una tasa compuesta de crecimiento anual (CARG) de 2,5% durante el período 2020-2025. Durante 2019, el mercado cervecero global alcanzó los US\$ 606.000 millones de acuerdo con el último reporte de IMARC. (PulsoCerveceros, 2020)

En Argentina la depresión en los indicadores por el impacto de la pandemia impactará principalmente en un declive en el consumo on-premise y las ventas de cerveza en bares, restaurantes, pubs y eventos públicos. Sin embargo, esta tendencia será reemplazada por la demanda de packs para llevar, servicios de delivery para beber en casa y principalmente por plataformas online. (PulsoCerveceros, 2020)

Otro factor que impulsará el segmento serán la amplia preferencia de cervezas especiales como aquellas que incorporan diferentes flavors como miel, chocolate, ginger y batatas.

La inclinación hacia el segmento de cervezas artesanales también está acelerando el crecimiento del mercado dado que las micro cervecías producen una buena cantidad de cervezas con énfasis en calidad y técnicas de “brewing” comparadas a las que comercializan cerveza en escala.

En cuanto al packaging, el mercado seguirá siendo dominado por los envases de vidrio (PulsoCerveceros, 2020).

Esto ha generado que muchas fábricas estén en proceso de reconversión hacia venta minorista por canal online. Este gran desafío que deben enfrentar en la integración de esos canales, que para la gran mayoría de las fábricas de cerveza artesanal son nuevos. (Iprofesional, 2020)

El consumidor de cerveza artesanal ha entendido que durante este período de aislamiento **la opción válida es poder comprar online**, con lo cual no sólo las fábricas se han reconvertido sino también los consumidores, el mercado completo ha visto un

cambio y es necesario acompañar esa adaptación y permitir que ese mercado siga su desarrollo natural promoviendo el desarrollo normal de la actividad sin restricciones de días o zonas. (Iprofesional, 2020)

Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos de CCU Argentina, explica que una de las tendencias que se ven en el mercado es que los consumidores de cerveza se volcaron hacia productos más sofisticados, marcando un gran crecimiento en el segmento premium que ya representa más del 30% del volumen de consumo. (ForbesArgentina, 2021)

Por otra parte, Gonzalo Fagioli, vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes destaca algunos hábitos que vinieron para quedarse, un consumo con preferencia por el comercio local de cercanía, compras de menor frecuencia, más planificadas, el regreso a la omnicanalidad y la búsqueda de opciones de precio sin perder la calidad. “También vemos que cambió el consumo en casa, con nuevos momentos de relax o celebración en los hogares, y que la digitalización se incorporó a la vida cotidiana con los e-commerce” por lo cual es un canal que no se puede perder de vista. (ForbesArgentina, 2021)

### **Análisis Interno**

A continuación, se realizará un análisis interno de la empresa a través de la cadena de valor, esta es una herramienta que permite de forma conceptual realizar diagnósticos internos de la cervecería con importantes implicaciones estratégicas para el negocio.

Dentro de esta, encontraremos las Actividades primarias que

### *Actividades Primaria*

Son las acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador, como lo son la producción, logística Interna, marketing y ventas, servicios.

### *Producción*

Es el proceso donde se transforma la materia prima en el producto final la misma consta de 5 pasos: Maceración, hervido, Whirlpool, enfriamiento, fermentación y maduración (infobae, 2018). La elaboración se complementa con distintos ingredientes, sabor y color que permiten los distintos estilos que caracterizan y distinguen a las cervecerías, los estilos que actualmente se desarrollan son Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee.

Estos procesos se realizan bajos estrictos controles de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura certificadas por auditorías externas, que respaldan el proceso de elaboración.

### *Logística Interna*

El almacenamiento de los productos terminados se almacena en depósitos refrigerados y lejos de la luz, acordes a la necesidad del producto al no tener aditivos artificiales se va produciendo según la necesidad del mercado con el fin de generar una buena rotación del producto, luego estos productos son distribuidos hacia los más de 135 puntos de ventas en todo el país.

### *Marketing y Ventas*

Los medios a través de los cuales se publicita el producto para darlo a conocer, y comercializan son las redes sociales, Instagram, Facebook, WhatsApp.

### *Servicios*

Los valores que realzan el valor del producto son el compromiso con la comunidad y su entorno. Su constante preocupación por el medio ambiente buscando opciones que permitan minimizar el impacto de la actividad, además posee canales de contacto directo a través de sus redes permitiendo tener una relación directa con el consumidor en casos de dudas, quejas y/o sugerencias. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes.

### *Actividades Secundarias*

Son también llamadas de apoyo ya que colaboran con las actividades primarias proporcionando lo necesario para su correcta ejecución.

### *Aprovisionamiento*

Como mencionamos anteriormente el acceso a diferentes proveedores a nivel, local, zonal o inclusive de otra provincia permite tener una buena gestión en cuanto al abastecimiento de materia prima para el proceso de producción, buscando precios competitivos que permitan una mejor la rentabilidad del producto.

### *Desarrollo tecnológico*

La planta de producción cuenta con maquinaria como el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, los cuales son de última tecnología que permite optimizar costos y mejorar la eficiencia de la planta, que actualmente permite la elaboración de 360.000 litros de cerveza por año.

### *Gestión de RRHH*

Implica la contratación, desarrollo y retención del personal que ejecutará las actividades primarias, esta actividad es importante ya que consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, promoviendo el desempeño eficiente del personal.

Para la selección del personal, los perfiles que se buscan son aquellos que posean calidad humana, preparación y un perfil proactivo acordes a sus valores que profesa el grupo, se busca colaboradores dentro de la comunidad con el fin de potenciar el lugar donde se halla ubicada.

El organigrama de la cervecería está compuesto por José uno de los fundadores y directivo del grupo y Luis que es Licenciado en química y se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja el equipo de trabajo y la elaboración de cerveza.

Su equipo se encuentra conformado por tres jóvenes de 19 y 24 años que ayudan con el proceso productivo y también la parte administrativa, como pagos proveedores, compra de insumos y ventas de productos, por lo cual reciben constantes capacitaciones.

Así mismo se realizan evaluaciones de personal con el objetivo de dar herramientas para un óptimo desempeño.

### *Infraestructura*

Dentro de esta actividad se encuentran todos los sistemas que prestan apoyo a la cadena completa, como la gestión general, la administración, contabilidad, finanzas o el control de calidad.

Lo soportes técnicos que colaboran con la empresa son contable Summa conformada por las contadoras Heliana Cavallo y Noelia caballo quienes se encargan de la parte contable y por una empresa de gestión conformada por Cesar Torres y pilar Maure quienes se encargan de genera autoevaluaciones, indicadores que permitan mejorar la performance.

## **Marco Teórico**

El marco teórico del presente reporte del caso se buscará fundamentar la línea estratégica definida, mediante la exposición de diversos autores que han profundizado sobre los temas y serán referentes durante la planificación estratégica, haciendo un breve desarrollo de estas, desde lo general a lo particular del caso.

La planificación estratégica, se lleva a cabo en los mandos altos de la empresa, debiendo tomar en cuenta la realidad del entorno (fortalezas y debilidades, Oportunidades y Amenazas), y los recursos o capacidades con las que cuenta para lograr ser una empresa

competitiva. La planificación estratégica ayuda a disminuir la incertidumbre de la empresa guiando los objetivos y definirán el rumbo de la empresa en el mediano y largo plazo. (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2014, pág. 220).

Según el autor Sainz de Vicuña en su libro “El plan estratégico en la práctica” manifiesta que, la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

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

Este procedimiento consta de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien es en los primeros cuatro pasos en donde se describe la planeación que debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la dirección no las implementa o evalúa apropiadamente. (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2014, pág. 242).

También se definen aspectos importantes de la empresa como los son la misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito, su visión de lo que desea lograr y sus valores. (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2014, pág. 243).

De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente. Por ello, propuso que los gerentes deben

seleccionar una estrategia que dé a su organización una ventaja competitiva, ya sea logrando los costos más bajos en la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores. (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2014, pág. 249).

El autor Sainz de Vicuña Ancin, cita las estrategias competitivas genéricas de Porter, liderazgo en costes, la cual describe como una opción estratégica que basa su ventaja competitiva en unos costes más bajos que sus competidores. El objetivo estratégico que, normalmente, se persigue con esta estrategia es ganar cuota de mercado. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 254)

La segunda opción de estrategia es la de diferenciación, esta estrategia consiste en convencer a nuestros consumidores de que nuestros productos tienen algo distinto que los de nuestros competidores y que solo lo tenemos nosotros. Con esta ventaja competitiva también se va buscando cuota de mercado, siendo ello tanto más claro cuanto más generalmente aceptada sea nuestra exclusividad hemos conseguido productos percibidos por los clientes como únicos. Un buen enfoque de marketing es mucho más necesario que en la anterior opción estratégica, ya que debemos conseguir para nuestros productos crear un valor superior por el que estén dispuestos a pagar nuestros clientes. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017, pág. 255).

Los autores Stephen P. Robbins and Mary Coulter manifiestan en este punto y definen que, si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una *estrategia de diferenciación*. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. Casi todos los productos o servicios de consumo que han tenido éxito pueden darnos un buen ejemplo de estrategia de diferenciación; por citar algunos, hablemos de Nordstrom (servicio al cliente); 3M

Corporation (calidad y diseño innovador de producto); Coach (diseño e imagen de marca); y Apple (diseño de producto). (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2014, pág. 250).

La tercera estrategia se dirige al enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado, basando nuestra ventaja competitiva en el menor costo que tendremos atendiendo, solo este nicho o en la mejor adaptación a los deseos, demandas y expectativas de este (Sainz de vicuña Ancin, 2017, pág. 256).

Por lo expresado anteriormente por diferentes autores y entendiendo que el mercado en el que hoy participa la cervecería artesanal está en constante crecimiento y hay muchos competidores, por este motivo se optara por trabajar en este reporte del caso en las estrategias de diferenciación mencionada, que permitan al cliente percibir un valor agregado tanto en el producto como en el servicio.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de desarrollar los diferentes entornos en lo que se halla inmersa la empresa, se puede observar cómo uno de los principales obstáculos las secuelas económicas que dejó covid-19, teniendo en cuenta que el rubro bares y restaurantes fue uno de los golpeado por las restricciones de la pandemia, y uno de los últimos que se habilito para el normal desarrollo de sus actividades, generando que el rubro haya quedado inmerso en unos de los más golpeados.

Otro punto para destacar es la competencia y el ingreso de nuevos participantes al sector por lo cual se deberá ser asertivo en la diferenciación buscando una recuperación

que le permita una estabilidad en el corto plazo y un crecimiento en el mediano y largo plazo.

Más allá de las dificultades que se presentaron anteriormente, las empresas tendrán por delante el desafío de adaptarse a los cambios y posicionarse mejor, por lo cual deberá ser importante verificar y desafiar los procesos vigentes con estrategias sólidas que ayuden a ser una empresa con ventaja competitiva.

Desde el análisis FODA, se observa diferentes fortalezas que contribuyen a la creación de un producto de calidad, la continua inversión en tecnología que permite la elaboración de 360 mil litros anuales, de diferentes estilos, colores y sabor, acompañado de certificaciones externas en normas de calidad ISO 9001 y BPM, generando una muy buena aceptación en el público, casi el 80% la recomendaría nuevamente para consumir.

Así mismo la empresa tiene una buena relación con su entorno, intenta captar mano de obra capacitada con el fin de ayudar y fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes, todos estos puntos mencionados colaboran a que la empresa se desenvuelva de manera acorde con su actividad, teniendo una muy buena aceptación y valoración en el entorno que se desarrolla.

Si bien esto la posiciona muy bien a la cervecería checa, se percibe como una debilidad y se debe trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado, generadora de puestos de trabajo, de productos y servicios de calidad.

Aun así, el impacto post pandemia es uno de los momentos más críticos que está atravesando la empresa, al ser una actividad no esencial las ventas cayeron por debajo de las medias habituales, lo que lleva a tener una necesidad de generar estrategias que permitan incrementar las ventas actuales.

Los canales actuales de la empresa se hallan enfocados en la venta de cerveza artesanal en bares y restaurantes perdiendo la relación directa con el consumidor, por lo que es una oportunidad desarrollar un canal de venta directa con el cliente a través de plataforma digitales generando la posibilidad de llegar a más clientes.

Esto, deberá ir ser acompañado por una gestión correcta de los medios digitales que permita a los clientes reconocer la marca e identificarse con ella generando un vínculo directo.

Por lo motivos expuestos anteriormente en el análisis desarrollado es que se cree que, mediante la planificación estratégica enfocada en la diferenciación, permitirá una interacción directa con el cliente potenciando un crecimiento en los próximos años a pesar de diversas circunstancias que pudieran ocurrir, lo que permitirá a la empresa seguir siendo rentable y competitiva.

Concluidos los lineamientos mencionados, se deberá realizar un plan de acción que permita optimizar las oportunidades detectadas en busca de un crecimiento comercial que le permita volver a ser rentable nuevamente y generar un crecimiento.

## **Plan de Implementación**

### *Introducción General a la propuesta*

De acuerdo con el análisis realizado en el presente Reporte del Caso, se presentará un plan de implementación en el que estará incluido desde los objetivos generales hasta objetivos específicos, los cuales se desarrollaran a través de estrategias que permitan consolidar los mismos.

La cervecería checa pertenece al Grupo Sauco S.A. que es una de las unidades de negocio del grupo Meta, los cuales a través establecen a través de su Misión, visión y valores establecen los cimientos que guían sus acciones.

A continuación, se transcribirán los mismos:

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

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

*Valores:*

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

Por tal motivo y alineados a los 3 pilares que guían al grupo Meta, es que se establecen los propios de la cervecería checa enfocando las acciones del equipo a su cumplimiento con el fin de trazar el camino a seguir.

Visión: Ser RECONOCIDA por el consumidor como un referente nacional en la producción de cervezas artesanales, destacada por la calidad de sus productos y su constante innovación. en variedad, aroma, color y sabor.

Misión: Elaborar cerveza Artesanal de primera calidad, que genere VALOR constante en nuestros clientes, alcanzando la excelencia en nuestros procesos de producción, productos y servicios, potenciando y desarrollando el capital humano.

Valores: Se establecen a través de la RESPONSABILIDAD, el trabajo en equipo, la calidad y el respeto mutuo.

### *Alcance*

La realización del presente reporte de caso tendrá como eje central una de las unidades de negocio SAUCO SA, más precisamente la cervecería checa ubicada en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba.

La planificación estratégica permitirá trabajar a nivel local con proyecciones a nivel nacional, para esto se plantea un horizonte temporal del tres años para la realización del plan de implementación, comenzando el 01/01/2023 y finalizando el 31/12/2025.

Se utilizará una metodología mixta, ya que se utilizarán datos cualitativos y cuantitativos que permitan el desarrollo de un mejor análisis.

## Objetivos General

Aumentar las ventas de la empresa en un 20% anual como resultado de una estrategia de diferenciación para los próximos 2 años desde 2023 hasta 2024.

### *Fundamentación*

El Objetivo se estableció en base a la información desarrollada a lo largo de este reporte del caso, donde a pesar del impacto económico de la pandemia Covid19 el mercado de la cerveza viene creciendo, de acuerdo con un reporte de *Grand View Research, Inc.*, se estima que, para antes de 2025, tendrá un valor de 502.9 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento anual de 19.9%. (Garcia, 2021), sin embargo, en base a la proyección obtenida de los informes de expectativas mercado (REM220429) abril 2022 del banco central de la república argentina se estima una inflación interanual del 50,5% para el año 2023 y de 43,7% para el año 2024 (ver anexo I). (BCRA, 2022)

Es por esto, y de acuerdo con la situación política, económica y social que atraviesa el país, que se considera viable el crecimiento mencionado.

### **Objetivos Específicos**

- 1. Incrementar las ventas en un 15%, con la incorporación de un canal de ventas online (E-commerce) a partir de mayo 2023***

Justificación: El canal e-commerce se ha convertido en una herramienta de gran éxito para las empresas debido a la gran accesibilidad a internet por parte de los usuarios,

es por esto por lo que se propone la creación de un canal online (e-commerce) que permita incrementar las ventas y permita un acceso directo al consumidor final.

En la actualidad la empresa ofrece sus productos a través de bares y restaurantes en los diferentes puntos de ventas, pero no posee un canal de venta directa.

Hoy en día los consumidores están habituados a realizar sus compras online post pandemia y los procedimientos de pago son sencillos y seguros por lo cual es una de las primeras herramientas que utilizan a la hora de comprar algo, esto ofrecerá a la empresa ventajas competitivas que se detallaran a continuación

- Creación de oportunidades de negocio y nuevas formas de distribución de sus productos y servicios.
- Acceso a clientes de cualquier zona geográfica sin limitación, apertura y expansión hacia nuevos mercados.
- Aumento de la competitividad y calidad de servicio.
- Respuesta rápida a las necesidades y cadenas de entrega más cortas o inexistentes lo que puede dar lugar a una reducción de precios finales.
- Control de pedidos y clientes.

También se deberá dar soporte, atención de quejas y procesamiento de devoluciones como otro punto diferencial de la empresa. (BLogotec, 2018).

La implementación de este canal Online no solo dará el volumen adicional para el crecimiento de la empresa, sino que también información valiosa, sobre los gustos y hábitos de compra del consumidor, permitiendo la realización de estrategias específicas basadas en el comportamiento y gustos de estos.

Según CACE (cámara argentina de comercio electrónico) en su informe anual 2021, 5 de cada 10 empresas realizan ventas por Ecommerce que en promedio representaron el 45% de las ventas, e informaron que el canal online pesa entre el 10 y 20% de la facturación total. (ver Anexo II)

## ***2. Fidelizar la cartera de clientes actuales incrementando las ventas un 5%***

Justificación: Como se mencionó anteriormente en la introducción de este reporte del caso la cervecería checa tiene muy buena aceptación en un gran porcentaje de sus consumidores, sin embargo, por cuestiones de distanciamiento y prevención, la relación con los clientes debe retomarse y trabajar en la fidelización de estos nuevamente afianzando relación, lo que permitirá el incremento en las ventas de un 5% adicional al esperado.

Según Agostina Muriel periodista de RD Station especializado en marketing y ventas, manifiesta que retener a los clientes puede costar hasta 5 veces menos que obtener nuevos, aun así, el 44% de las empresas se enfoca en la adquisición, y solamente el 18% se enfoca en la retención.

Los datos, compilados por Invesp, muestran que retener a los clientes puede traer beneficios al negocio, vender a clientes actuales es más rápido y barato que hacer todo el proceso de adquisición, desde el Marketing hasta las Ventas (Muriel, 2020)

Luego de definir los objetivos generales y específicos se proponen dos planes de acción que aportaran lo necesario para llegar a los objetivos establecidos, dentro de cada uno se describirá en profundidad las acciones necesarias a desarrollar.

### Plan de Acción I: Plataforma E-commerce

La creación de la plataforma E-commerce tendrá como objetivo la incorporación de un canal alternativo de compra para los clientes, hoy en día es una demanda de los clientes y un servicio que se debe brindar por lo que permitirá a través de este canal por un lado se dará solución a una necesidad del cliente y por otro lado generar un volumen de venta adicional ya que se dará a conocer más rápido los distintos tipos de productos que la cervecería ofrece.

El desarrollo de la plataforma debe estar alineada a la estrategia de marketing de la cervecería, con un diseño personalizado para la marca asumiendo las características diversas y acordes a las presentaciones online y con una versión que este optimizada a adaptada a los diferentes dispositivos móviles o computadora con acceso a Internet.

Como primera instancia se procesa a buscar y seleccionar a una empresa que tenga experiencia en la creación e implementación de plataformas e-commerce, actualmente en el mercado hay gran variedad y disponibilidad por lo que se priorizara aquellas que posean experiencia en el rubro, ya que será importante que dicha plataforma sea amigable con el usuario para que garantice una grata experiencia en la utilización.

Una vez seleccionada la empresa se mantendrán reuniones de alineamientos a fin de determinar y establecer diferentes aspectos que conllevan la creación de un e-commerce.

A continuación, se describir algunos de los puntos a ver y definir:

- Establecer un sistema de gestión de contenidos (CMS) es un software que nos permite gestionar los contenidos de nuestra tienda, desde la publicación que se realiza hasta la edición y el cambio en el aspecto visual.

- Adquirir una opción de Hosting, este nos garantiza una buena velocidad de conexión, lo que es clave para un excelente posicionamiento en los buscadores, además de proveer una cuota de almacenamiento.
- Personalizar y organizar los productos presentando fotos, detalles y características, este es un punto relevante ya de la forma que el cliente perciba el sitio hará que influya en el posicionamiento en los buscadores.
- Definir medio de pago, hoy en día existen diversos métodos de pago, lo ideal es ofrecer la mayor cantidad de opciones que se ajuste a la diversidad de clientes. Así, minimizas las tasas de abandono y garantizas más ventas para tu negocio, los medios mas conocidos en la actualidad son por transferencia bancaria, tarjeta de crédito, sistemas integrados, mercado pago. También hay que darle a tu publico la posibilidad de pagar en efectivo en centros de pago como Rapipago, Pago fácil.
- Realizar una estrategia de marketing de contenidos, esto generará que la cervecería se haga más conocida, atrayendo a mas publico y generando más interacción con la plataforma, deberá incluir promocionar, ofertas y descuentos y el alcance geográfico de los mismos  
  
Una buena campaña de marketing es fundamental para el éxito de la plataforma.
- Y por último, proporcionar información importante a los clientes ya que esta es lo que les transmite confianza y tranquilidad para realizar alguna compra a través de la página, por lo cual es conveniente incluir la mayor cantidad de información útil sobre la empresa, políticas de privacidad, y responder las dudas comunes a través de preguntas frecuentes (FAQs), información de contacto, información de tus principales miembros, formas de envío, etc. (Rockcontent, 2020)

Una vez realizado que se haya definido y desarrollado el paso anterior se deberá testear la usabilidad de la plataforma para asegurar un correcto funcionamiento, la calidad depende de los usuarios, de su percepción, contexto, necesidad.

Es por esto por lo que se deberán testear

- Testan Funcional
- Testing Usabilidad y Accesibilidad
- Testing de Seguridad
- Testing de Performance

Finalizado estos procesos, y de no poseer correcciones por realizar la plataforma quedara activa y se podrá gestionar el lanzamiento de esta, será importante incluir encuestas de satisfacción y/o sugerencias a través de Google Forms, a través de las plataformas digitales como redes sociales, que permita tener la percepción del cliente.

Es importante que el personal realice capacitaciones sobre la usabilidad de la página.

Cuadro Plan de Acción I; creación e incorporación de plataforma Online

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Búsqueda y selección de empresa para la creación de la plataforma	01/01/2023	31/01/2023	Paula Fernández	Administración	Oficinas, telefonía, notebook Computadoras.	No	NO	NO
Reunión Alineamiento Empresa	01/02/2023	10/02/2023	José y paula Fernández	----	Oficinas, telefonía, notebook Computadoras.	NO		NO
Alquiler Sitio web Hosting	01/02/2023	10/02/2023	Paula Fernández	Administración			\$9.600	Ver anexo 4
Diseño de la plataforma	10/02/2023	28/02/2023	----		----	SI	\$ 350.000	Precio estimativo según informes de distintos portales

Definir el portafolio de los productos a ofrecer	10/02/2023	28/02/2023	José, Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercial	Oficinas, telefonía, notebook Computadoras.	NO		NO
Testing de la plataforma Funcional, Usabilidad y Accesibilidad, Seguridad, Performance	01/03/2023	30/03/2023	----	----	----	SI		Incluido el precio dentro del presupuesto total
Mantenimiento plataforma	01/04/2023	31/12/2024	----	----	----	SI	<b>\$ 40.000</b>	
Capacitar a los usuarios de la cervecería	01/04/2023	01/04/2024	----	----	----	SI	<b>\$ 100.000</b>	
Promocionar la incorporación de la plataforma en redes sociales	01/04/2023	30/04/2023	----	----	----	Community Manager	----	No genera costo adicional esta dentro del presupuesto 2
Lanzamiento plataforma	01/05/2023	01/05/2023	José, Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercial	Oficinas, Computadoras, tablets, móviles, salón eventos	No	<b>\$ 20.000</b>	Ágape invitación
Incorporación seguimiento Control KPI	01/05/2023	31/12/2024	Paula y Juan Cruz Fernández	Administración y Comercia	Oficinas, Computadoras, tablets, móviles, salón eventos	NO		Reuniones Mensuales

## *Plan de acción II:*

### ***Fidelizar la cartera de clientes actuales***

Como primera medida se capacitará al personal para incorporar un servicio de atención al cliente, a través de diferentes canales como chat, teléfono, correo electrónico este deberá tomar las consultas, reclamos, dudas o sugerencias y las deberá gestionar adaptando su enfoque a las necesidades de los clientes facilitándole soluciones a la brevedad, siendo muy importante personalizar la atención, de esta manera se transmitirá la humanización de la empresa y generar una mejor relación.

Para esta etapa se incorporará un sistema de socio frecuente que permita registrar a los usuarios a través de su número de DNI y correo electrónico, sumando puntos por cada vez que visite algunos de los locales, o comprando a través de los canales digitales, permitiendo acceder a descuentos exclusivos. Esto nos permitirá hacer un seguimiento de la concurrencia al local y una base de datos de los clientes para hacer llegar promociones personalizadas y descuentos exclusivos para socios, como así también se podrá distinguir los mejores clientes y generar contenido exclusivo para ellos.

Se deberá incorporar el monitoreo de lealtad del cliente, hay algunas métricas que ayudan a medir la efectividad de este como Net Promoter Score (NPS).

El NPS es esa métrica súper famosa que permite saber rápidamente si los clientes están satisfechos con su compra. Para eso, solo necesitan responder la pregunta: “en una escala de 0 a 10, ¿cuánto recomendarías nuestra empresa a un amigo o compañero?” (Muriel A. , 2020)

Desde el área de Marketing se complementará la estrategia con todas aquellas acciones y procesos que ayudan a la construcción de una marca para “posicionarla” en la mente de los consumidores, proyectando una idea concreta lo más fuerte y sólida posible.

Generar una marca poderosa es aquella que nos generara una experiencia positiva cuando entramos en contacto con ella, es lo que se conoce como marca experiencia. Esto llevara a la manera de proyectar, y modelar los valores y sensaciones que queremos que destile nuestra marca es a través de la identidad de la empresa.

Por último, se incluirá una persona que se encargue de las redes sociales un Community Manager que se encargara de gestionar y desarrollar el entorno de la comunidad online de la cervecería, generando contenido de calidad, agregando valor al público objetivo, detectando potenciales clientes, con los cuales deberá crear lazos con ellos, estas acciones ayudaran a tener mayor visibilidad lo que traerá nuevos clientes y se potenciarán las ventas.

Se deberá generar un tablero control de KPI donde se pueda visualizar el desarrollo de las actividades, la revisión será mensual.





**Cash Flow****Cash Flow proyectado  
Cerveceria checa**

	2023	2024
<b>INGRESOS</b>		
Ventas de mercaderia	\$ 55.907.214,76	\$ 80.338.667,60
Plan de accion 1	\$ 8.386.082,21	\$ 12.050.800,14
Plan de accion 2	\$ 2.795.360,74	\$ 4.016.933,38
<b>Total Ingresos</b>	\$ 67.088.657,71	\$ 96.406.401,12
<b>EGRESOS</b>		
Costo de mercaderia vendida	\$ -28.466.299,65	\$ -40.906.072,60
Gastos administrativos	\$ -5.189.097,90	\$ -7.456.733,68
Gastos de Comercializacion	\$ -21.666.015,11	\$ -31.134.063,72
Gastos financieros	\$ -268.496,52	\$ -385.829,49
Plan de accion 1	\$ -519.600,00	\$ -234.975,20
plan de accion 2	\$ -1.220.000,00	\$ -1.753.140,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ -57.329.509,18	\$ -81.870.814,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 9.759.148,53	\$ 14.535.586,43
Impuestos ganancias	\$ -3.415.701,98	\$ -5.087.455,25
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 6.343.446,54	\$ 9.448.131,18

Fuente: Elaboración propia

## Premisas del Cash Flow e Indicadores Económicos

### Premisas Cash Flow proyectado

1	Se toma como referencia Año 2019
2	Ingresos 2019 se toman como ventas
3	El aumento de venta sera proporcional a la cantidad de años
4	En los ingresos y egresos se toma en cuenta el indice inflacionario según los informado por el REM banco central (anexo 5)
5	Ingresos y egresos incluyen IVA
7	Tasa de referencia se tomo la publicada por el BCRA (2022) Se promedio las tasas desde ene a jun 2022

8

9

10

11

12

13

Inflacion (REM) BCRA	
2021	50,9%
2022	65,1%
2023	50,5% \$ 55.907.214,76
2024	43,7% \$ 80.338.667,60

2019	
Ingresos	\$ 37.147.651,00
Costo venta	\$ -18.914.484,82 Anexo 4
Gastos Administrativos	\$ -3.447.905,58 Anexo3
Gastos Comercializacion	\$ -14.396.023,33 Anexo 3
Gastos Financieros	\$ -178.403,00 Anexo 3

Imp. Gcias	35%
Tasa Referencia	44%

Inversion	-\$ 3.727.715,20
Flujo Plan Accion 1	\$ 6.343.446,54
Fujo Plan de accion 2	\$ 9.448.131,18

VAN	\$ 5.194.572,27
TIR	166%

ROI	
Beneficios	\$ 15.791.577,72
Costo	-\$ 3.727.715,20
ROI	424%

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto Plan de acción 1 y 2*

**Plan de acción 1**

Creación Plataforma Ecommerce

Necesidades

	2023	2024
Diseño de la plataforma	\$ 350.000,00	\$ -
Mantenimiento plataforma	\$ 40.000,00	\$ 57.480,00
Hosting web anual	\$ 9.600,00	\$ 13.795,20
Capacitar a los usuarios de la cerveceria	\$ 100.000,00	\$ 143.700,00
Lanzamiento plataforma	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
	\$ 519.600,00	\$ 234.975,20

**Plan de acción 2**

Fidelizar clientes

	2023	2024
Estrategias vinculación marca	\$ 500.000	\$ 718.500
Community manager	\$ 720.000	\$ 1.034.640
	\$ 1.220.000	\$ 1.753.140

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los datos que se utilizaron para la creación del presente presupuesto son datos recabados de diferentes sitios web, adjuntando en sector de anexo como evidencia de estos. Si bien se solicitaron presupuesto a empresas que se dedican a realizar este tipo de plataforma no se logro que lo informen con fines educativos.

### *Análisis de indicadores económicos*

El desarrollo del presente proyecto requiere una inversión inicial de \$ 3.727.715,20 pesos, el cual está desarrollado en un horizonte temporal de 2 años iniciando el 01 de enero de 2023 y culminando el 31 de diciembre de 2024.

El resultado obtenido en los flujos de fondo muestra la viabilidad del proyecto, el valor de TIR arrojó un resultado positivo de 166%, por encima de la tasa de referencia (49%) y el valor de VAN es de \$5.194.572,27 lo que demuestra la rentabilidad del proyecto, permitiendo la recuperación de la inversión y la obtención de un excedente.

El valor del ROI (retorno de la inversión) es de 424% lo que muestra los beneficios para la empresa en el transcurso de los próximos dos años.

<b>Inversion</b>	- \$ 3.727.715,20
Flujo Plan Accion 1	\$ 6.343.446,54
Fujo Plan de accion 2	\$ 9.448.131,18

<b>VAN</b>	\$ 5.194.572,27
<b>TIR</b>	166%

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 15.791.577,72
Costo	- \$ 3.727.715,20
<b>ROI</b>	424%

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

La cervecería checa no es ajena al impacto económico que dejó el covid-19 y que se fue prolongando a través de los años, por lo cual una de la prioridad que se trato es la recuperación sostenida de las ventas como así también retroalimentar la vinculación nuevamente con el cliente.

Por los motivos expuestos en el desarrollo del presente reporte del caso se analizó la empresa interna y externamente, como así también su entorno micro y macro, de donde surge la planificación estratégica con un enfoque específico en la diferenciación, permitiendo una diferenciación con la competencia y de esta manera generar una pronta y sostenida recuperación.

La propuesta se desarrolló en base a esta premisa, aumentando la rentabilidad en el transcurso de dos años impulsado a través del desarrollo de dos planes de acción específicos , en el primero se establece como premisa la incorporación de un nuevo canal de venta online, si algo nos enseñó la pandemia fue la importancia de tener este canal y su importancia, lo que representa en los consumidores, y el alcance que les permite tener a la empresas, para esto se seleccionó una empresa tercerizada la cual estará a cargo del desarrollo de la plataforma ecommerce, su implementación, mantenimiento y capacitación del personal.

El segundo plan de acción se enfocará el fidelizar al cliente a través de diferentes estrategias, por un lado, servicio de atención al cliente personalizado, la incorporación de un programa de socio frecuente que identifique al consumidor con la cervecería, lo que traerá una ventaja de poder generar estrategias específicas par cada segmentación, así mismo se medirá esta satisfacción del cliente a través de métricas (NPS).

Desde el área de marketing se complementará con estrategias que ayuden a posicionar la marca en la mente de los consumidores y que estos se identifiquen con la empresa, y se incorporará un community manager que gestionará el entorno de la comunidad online.

Se gestionará la trazabilidad del proyecto a través de indicadores (KPI) que permitan visualizar, controlar y corregir si fuera necesario.

Por otro lado, si bien no es motivo de este reporte se entiende que es de suma importancia dejar como recomendación, que la empresa supervise comercialmente los puntos de venta (135) donde se comercializan los productos, asegurando que estén alineados a los valores y espíritu de la empresa, lo mismo se debe tener en cuenta en futuras incorporaciones de nuevos acuerdos comerciales.

Otro punto a tener en cuenta, se recomienda gestionar los estados contablemente de cada negocio en forma individual por tipo de empresa (La Jirafa y La cervecería Checa) lo que permitirá de esta forma que se pueda cuantificar, analizar y gestionar con mayor claridad cada uno de ellos en forma independiente.

## Referencias

- Elisava (06 de septiembre 2021) Que es el branding y cuál es su objetivo. Recuperado el 2 de abril de 2023, de sitio web <https://www.elisava.net/es/noticias/que-es-branding>
- Loopulo (29 de septiembre 2021) Cerveza artesanales. Recuperado el 2 de abril de 2023, de sitio web <https://loopulo.com/conocer/ab-inbev-la-mayor-cervecera-del-mundo/>
- Quilmes (29 de septiembre 2021) Cerveza. Recuperado el 2 de abril de 2023, de sitio web <https://quilmes.com.ar>
- Argentina.gob.ar (03 de marzo de 2023) Cerveza artesanales. Recuperado el 2 de abril de 2023 de sitio web [https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia\\_eph\\_pobreza\\_03\\_22.jpg](https://www.indec.gob.ar/ftp/infografias/infografia_eph_pobreza_03_22.jpg)
- BBVA (10 de marzo 2023) Economía. Recuperado el 12 de abril de 2023, de sitio web <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-estima-que-la-actividad-economica-argentina-crezca-35-en-2023/>
- Cronista (19 de enero 2021) Empresas. Recuperado el 15 de abril de 2023, de sitio web <https://www.cronista.com/apertura/empresas/cuando-una-persona-consume-cerveza-esta-pagando-50-por-ciento-en-impuestos/>
- La Voz del Pueblo (27 de abril de 2019) Noticias. Recuperado el 15 de abril de 2023, de sitio web <https://lavoizdelpueblo.com.ar/noticia/82763-Los-cerveceros-muestran-sus-cifras-y-sus-quejas-por-los-impuestos-%0A>
- El País (31 de marzo de 2023) Cerveza artesanales. Recuperado el 20 de abril de 2023, de sitio web <https://elpais.com/economia/2023-03-31/el-crecimiento-de-diez-puntos-del-pib-argentino-en-2021-no-alcanza-para-revertir-la-pobreza-que-dejo-la-pandemia.html>

INDEC (02 de abril 2023) IPC. Recuperado el 20 de abril de 2023, de sitio web

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_22AD79164254.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf)

CACE (02 de marzo 2023) Crecimiento Ecommerce. Recuperado el 20 de abril de 2023,

de sitio web <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Mundo PMMI (03 de julio 2021) Crecimiento tecnología embotelladora. Recuperado el 21 de

Abril de 2023, de sitio web

<https://www.mundopmmi.com/procesamiento/empaque/article/21577621/tendencias-tecnologicas-del-mercado-global-de-bebidas-2021-en-nuevo-informe-de-pmmi>

Sobre tierra (29 de marzo 2021) Impacto ambiental. Recuperado el 22 de abril de 2023, de sitio

web <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>

Círculo Gastronómico (19 de octubre 2018) Regulación Cervezas Artesanales.

Recuperado el 23 de abril de 2023, de sitio web

<https://www.circuitogastronomico.com/se-aprobo-la-ordenanza-que-regula-la-elaboracion-de-cervezas-artesanales-en-la-ciudad-de-cordoba/>

Rosario Gobierno (20 de octubre 2018) Normativa Cervezas Artesanales. Recuperado el 23 de

abril de 2023, de sitio web <https://www.rosario.gob.ar/mr/normativa/otras-normas/ordenanza-9891-2018>

The Beer Time (02 de marzo 2023) Análisis de mercado. Recuperado el 23 de abril de

2023, de sitio web <https://www.thebeertimes.com/nuevo-estudio-afirma-94-las-cervecerias-del-mundo-artesanales/>

La Voz (14 de enero de 2018) Análisis de mercado. Recuperado el 23 de abril de 2023,

de sitio web <https://www.lavoz.com.ar/numero-cero/el-boom-de-la-cerveza-artesanal-una-industria-sin-tapa/>

Los Cervecistas (11 de marzo de 2023) Análisis de mercado. Recuperado el 23 de abril

de 2023, de sitio web <https://www.loscervecistas.es/cultura-cervecista/como-conservar-y-mantener-la-cerveza-fresca-por-mas-tiempo/>

Agencia Télam (15 de marzo de 2023) Crecimiento E-commerce. Recuperado el 10 de mayo de 2023,

de sitio web <https://www.telam.com.ar/notas/202303/586423-comercio-electronico-facturacion-crecimiento-argentina.html>

QuestionPro (S:F.2023) Conociendo los. Recuperado el 12 de mayo de 2023,

de sitio <https://www.questionpro.com/blog/es/conoce-las-caracteristicas-de-los-clientes/>

Agro sitio (21 de septiembre 2020) Conociendo los. Recuperado el 12 de mayo de 2023,

de sitio <https://www.agrositio.com.ar/noticia/211390-entra-al-top-10-el-complejo-agrocervecero-gana-terreno-en-las-exportaciones>

Cronista (28 de febrero 2023) Conociendo los. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de sitio

<https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

Forbes Argentina (02 de diciembre de 2023) Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas

en la Argentina. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de sitio <https://www.forbesargentina.com/negocios/saudi-aramco-supera-apple-como-empresa-mas-grande-mundo-n15946>

Iprofesional (28 de febrero 2023) ¿Podrá subir de nuevo la espuma?: La cerveza artesanal apuesta

por el eCommerce para "resucitar" su negocio. Recuperado el 14 de mayo de 2023,

de sitio <https://www.iprofesional.com/tecnologia/318904-la-cerveza-artesanal-apuesta-al-ecommerce-para-sobrevivir>

Cronista (28 de febrero 2023) Para 2025, el mercado global de cervezas alcanzará los US\$

708.000 millones. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de sitio <https://pulsocervecero.com/mercado-global-de-cervezas-2025/>

Thefoodtech (15 de marzo 2021) Para 2025, Crecimiento mercado el mercado global de cervezas

Recuperado el 25 de mayo de 2023, de sitio <https://thefoodtech.com/desarrollo-de-nuevos-productos/sanctum-cerveza-artesanal-de-primavera/>

BCRA (abril 2023) Informe REM. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de sitio

[http://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

Rockcontent (septiembre 2020) Como hacer un ecommerce. Recuperado el 2 de junio de 2023, de sitio <https://rockcontent.com/es/blog/como-hacer-un-ecommerce/>.

RDstation (214 septiembre 2020) Fidelización del cliente. Recuperado el 4 de junio de 2023, de sitio <https://www.rdstation.com/es/blog/fidelizacion-del-cliente/>

## Anexos

### Anexo I

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC**

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	65,1	+5,9 (2)	65,7	+6,2 (12)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	56,1	+0,7 (2)	58,2	+2,9 (2)
2023	var. % i.a.; dic-23	50,5	+3,1 (2)	52,3	+3,7 (10)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	50,0	+4,2 (8)	50,2	+4,1 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	43,7	+2,8 (3)	44,6	+1,9 (4)

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-22)

Fuente:

[Http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

### Anexo 2

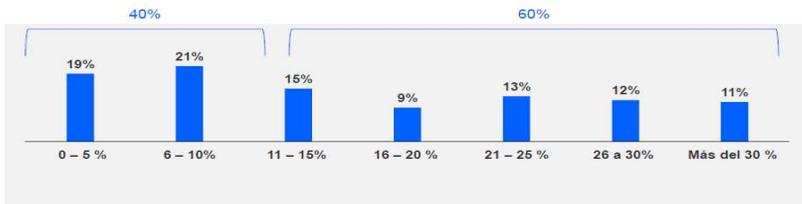
Al igual que en 2020, 5 de cada 10 empresas realizan ventas por Marketplaces



Base 2021:131 respuestas

6 de cada 10 empresas encuestadas indican que el canal online pesa más del 10% de facturación.

% Peso del canal online sobre total de ventas | Empresas Brick & Mortar



Pregunta incorporada en 2021. Base: 95 respuestas

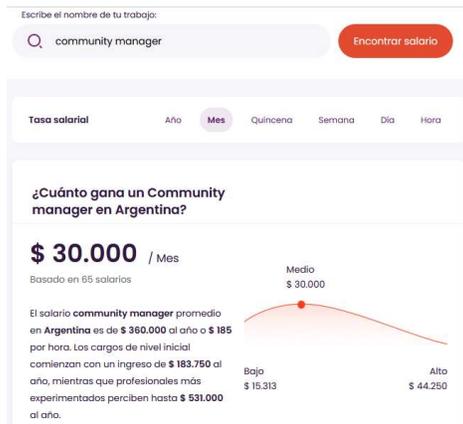
KANTAR | CACE

P26.2 ¿Cuál fue el peso del canal de venta online sobre el total de tus ventas durante 2021? Por favor, elegí la opción que más adecúe al peso del canal de venta online sobre el total de tus ventas en 2021.

Fuente: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

### Anexo 3

#### Sueldo promedio community manager



Fuente: <https://ar.talent.com/salary?job=community+manager>

### Anexo 4

HOSTINGER Español Hosting VPS Email Dominio Precios

Características	Sencillo AR\$ 199,00/mes	Premium AR\$ 399,00/mes	Empresarial AR\$ 799,00/mes
Sitios Web	1	100	100
Almacenamiento SSD	30 GB	100 GB	200 GB
Ancho de Banda	100 GB	ilimitado	ilimitado
Bases de datos MySQL	2	ilimitado	ilimitado

Fuente: <https://www.hostinger.com.ar/precios>

## Anexo 5

## Relevamiento de Expectativas de Mercado

Abril 2022

A fines de abril de 2022, las y los analistas de mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 65,1% i.a. (5,9 p.p. superior respecto de la encuesta previa). Quienes mejor pronosticaron esa variable para el corto plazo (TOP-10) esperan en promedio una inflación de 65,7% i.a. (4,8 p.p. mayor a la encuesta de marzo). Asimismo, las y los participantes del REM revisaron las previsiones de inflación para 2023 ubicándola en 50,5% i.a. (3,1 p.p. más que el REM de marzo) y para 2024 en 43,7% i.a. (2,8 p.p. superior al anterior relevamiento). Respecto de la inflación núcleo, quienes participaron del REM pronosticaron que la misma alcanzaría el 64,2% i.a. a fines de 2022 (4,2 p.p. mayor a la encuesta de marzo).

### Inflacion (REM) BCRA

2021		2022		2023		2024	
50,9%	4,2%	65,1%	5,4%	50,5%	4,2%	43,7%	3,6%

Fuente:

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

## Anexo 6

	tiempo		
	0	1	2
	inversion	flujo1	flujo 2
saldo estatico	\$ -3.727.715,20	\$ 6.343.446,54	\$ 9.448.131,18
Saldo Estático Acumulado	\$ -3.727.715,20	\$ 2.615.731,34	\$ 12.063.862,52
Período de Recupero Estático		1	0
Saldo Dinámico	\$ -3.727.715,20	\$ 4.392.360,16	\$ 4.529.927,31
Saldo Dinámico Acumulado	\$ -3.727.715,20	\$ 664.644,96	\$ 5.194.572,27
Período de Recupero Dinámico		0	1

TASA	44%
VAN	\$ 5.194.572,27
TIR	166%

Fuente: Elaboración Propia

