

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

“Planificación estratégica para Cervecería Checa”

Nombre y Apellido: Matias Carrozza

DNI: 31549647

Profesora: Patricia Barron

Legajo: ADM03145

Resumen

El desarrollo del presente trabajo se realizó sobre la unidad de negocio Sauco S.A. en la Cervecería Checa ubicada en la Provincia de Córdoba.

El reporte de caso trató sobre la implementación de una planificación estratégica en el cual le permita a la firma poder desarrollarse de manera profesional y eficiente como así también ser competente en el mercado en el cual se encuentra operando.

Para alcanzar los objetivos de este plan, como eje principal, se trabajó en función a la teoría de la matriz de Ansoff, tomando la estrategia de desarrollo de nuevos mercados e introduciendo los productos actuales.

El principal objetivo es aumentar la rentabilidad durante el periodo que dure el plan. Para ello se propusieron tácticas como el desarrollo de los canales digitales, implementación de técnicas de marketing, aplicación de CRM para gestión de clientes y reestructuración en las funciones internas.

Después de haber estudiado tanto variables externas como internas, el mercado en el cual se desempeña y los indicadores financieros, se demuestra que es viable llevar a cabo la planificación planteada.

Palabras claves: E-Commerce, planificación estratégica, software informático, cervecería artesanal

Abstract

The development of this work was carried out on the Sauco S.A. business unit. in the Checa Brewery located in the Province of Córdoba.

The case report dealt with the implementation of strategic planning in which it allows the firm to develop professionally and efficiently as well as to be competent in the market in which it is operating.

To achieve the objectives of this plan, as the main axis, work was carried out based on the Ansoff matrix theory, applying the strategy of developing new markets and introducing current products.

The main objective is to increase profitability during the period of the plan. To this end, tactics such as the development of digital channels, implementation of marketing techniques, application of CRM for customer management and restructuring of internal functions were proposed.

After having studied both external and internal variables, the market in which it operates and the financial indicators, it is shown that it is feasible to carry out the proposed planning.

Keywords: E-Commerce, strategic planning, computer software, craft brewery

Índice de Contenido

Introducción	4
Análisis Situacional	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	7
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>Mercado</i>	14
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	16
Marco teórico	20
Diagnóstico	22
Propuesta de aplicación	24
<i>Objetivos</i>	24
<i>Planes de acción</i>	30
<i>Presupuesto</i>	32
<i>Análisis financiero</i>	33
Conclusiones	36
Bibliografía	38

Introducción

El siguiente trabajo es un Reporte de Caso, bajo la disciplina de la Licenciatura en Administración de Empresa de la Universidad Siglo XXI. Se desarrollará para la Empresa Grupo Meta en el marco de la petición de Planificación Estratégica para la unidad de negocio “Sauco, Cervecería Checa” ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba.

Grupo Meta, es una empresa familiar que fue creada en el año 2019 por tres hermanos los cuales fueron creciendo bajo los valores de su abuelo, y que hoy aplican en la empresa. Está conformada por cuatro unidades de negocio en las que se encuentran: La Tregua S.A. es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura; Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche; Cervezas Argentinas S.A.S., incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital; y como cuarta unidad de negocio, está Brewing S.A.S. que fue la reciente creación de un bar propio Checa ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Córdoba.

“Se puede señalar como hito significativo, la creación de la fábrica de cervezas Checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Además, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura” (Canvas, 2019)

Haciendo referencia a la unidad de negocio Sauco S.A. Cervecería Checa, es una fábrica de cerveza artesanal la cual produce 360.000 litros por año. Uno de los indicadores que se destacan de la cervecería, es que tiene gran porcentaje de aceptación por parte de los consumidores, y parte de este resultado se lo atribuye al gran esfuerzo por realizar un producto de calidad, y, como se nombró anteriormente, al ser sus procesos certificados bajo normas de calidad ISO 9001, hace que el proceso de producción sea el óptimo y el producto final obtenga grandes atributos.

El mercado de la industria cervecera artesanal, en los últimos tiempos, constituye un sector altamente competitivo y con demanda creciente por la elección de los consumidores, en donde, el nicho de mercado de este tipo de cervezas, son los bares,

cervecerías, restaurantes, vinerías, y unos pocos, llegan a las grandes cadenas de supermercados.

Aunque la participación de mercado es baja respecto a las empresas que la producen de manera industrializada, la cerveza artesanal, es la elegida por la generación Millenians a la hora de ir a un bar, por lo que no se trataría de una moda, sino de un cambio en la cultura del consumidor, generando cada vez un mayor posicionamiento del producto en el mercado. Según el análisis sectorial de la consultora Claves, la producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). Toppazzini, (09 de agosto de 2021)

Luego de haber expuesto lo mencionado anteriormente, la estrategia que se llevará a cabo es la de Desarrollo de Mercado, a través de la implementación y desarrollo del uso del canal E-Commerce introduciendo los productos actuales en todo el país, logrando captar clientes mayoristas y minoristas.

En el desempeño de este trabajo se hará enfoque en brindar tácticas a la unidad de negocio en pos de aprovechar las oportunidades para lograr mayor identidad a la marca, como así también, generar un incremento considerable y sostenido en el tiempo de las ventas, buscando obtener mayor rentabilidad en Sauco.

Existen muchos casos de éxito a nivel mundial con respecto a la aplicación de las estrategias de Desarrollo de Mercado en la producción de cerveza artesanal.

Como antecedente, La Virgen, una cervecería artesanal fundada en 2009 en España, Madrid, a lo largo de su trayectoria, fue invirtiendo en tecnología para producir, en el cual ha tenido un incremento significativo. Según información brindada por Merca2 (14 de diciembre 2019) han duplicado cifras en los últimos años: un millón de litros en 2018, dos millones para 2019 y el objetivo máximo de cuatro millones de cara a un futuro. El crecimiento de esta demanda se debió a la implementación de diversas estrategias y tácticas como el trabajo realizado para inducir los productos en nuevos mercados, implementación de Food Trucks, fidelizar a los consumidores mediante asociaciones de membresía accediendo a beneficios, desarrollo de mercado extranjero, buen uso de las herramientas digitales desarrollando los canales E-Commerce. En lo referido a esta última herramienta, en los últimos dos años ha sido de gran impacto, ya que, con las restricciones

y el confinamiento obligatorio impuesto por el gobierno a raíz del Covid-19, las personas han tenido un cambio de conducta positivo frente al uso de las plataformas digitales y esto generó, que las ventas por este canal crecieran exponencialmente.

Otra empresa tomada como antecedente por ser un caso de éxito, es Peñón del Águila, la cual inició su producción en la Provincia de Córdoba. Según información brindada por la misma (S.F.), el origen se remonta al 2007 iniciándonos con cocciones artesanales en Peñón del Águila – Aventura Alpina. Cuentan que comenzaron haciendo de a 50 litros por cocción para proveer a su Refugio Gambrinus. En 2016 abrieron las puertas de nuestra Planta Modelo en Malagueño con un equipo de cocción de 3500L por lote. El último gran hito de la historia, es el lanzamiento de la primera cerveza artesanal en lata de la Argentina. Hoy en día Peñón del Águila abastece a bares, supermercados, mercados nacionales e internacionales. (Peñon del Aguila, S.F.)

Análisis Situacional

Hacer el Análisis de situación, es de gran relevancia para detectar oportunidades o amenazas que pueden ser de gran impacto en la industria y empresa a estudiar, siendo determinante al momento de desarrollar un plan estratégico. Se utilizarán dos herramientas de evaluación prospectiva las cuales permitirán comprender el Macroentorno a través de PESTEL, y el Microentorno desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Macro entorno: PESTEL

Político:

Nuestro país se encuentra bajo una crisis política desde hace años. Cada renovación de gobierno provoca gran incertidumbre en la sociedad lo que trae como consecuencia, que sea muy difícil generar proyectos a largo plazo en cualquier ámbito que se proponga llevar adelante, debido a la inestabilidad político-económica que se atraviesa constantemente. Para finales del año 2023 el país tendrá elecciones presidenciales, acontecimiento de gran importancia y relevancia para la población ya que cuando existen cambios de mandato a este nivel, el país experimenta mucha inestabilidad, que termina interfiriendo en la sociedad y su economía.

El gobierno actual dirigido por presidente Alberto Fernández, cursa su tercer año de mandato, en los cuales, prácticamente desde que asumió, tuvo que tomar medidas de restricción de circulación y confinamiento ocasionadas por la pandemia, tema que ocupó un lugar central no solo a nivel local, sino global, afectando el entorno político, económico, social y legal.

Durante el 2021, se fueron levantando algunas restricciones, pero a pesar de la reactivación, más de 7 mil empresas empleadoras se vieron obligados a cerrar sus puertas.

Uno de los sectores golpeados fuertemente por la pandemia, fue el del turismo y la gastronomía, Considerando solamente el período abril-diciembre 2020 (con la cuarentena ya iniciada) la caída en la actividad del sector fue del -62,3%. En enero del 2021 la actividad sectorial seguía estando -39% por debajo del mismo mes del año anterior, lo que indica que la flexibilización parcial de la actividad desde septiembre 2020 no generó un nivel de actividad normal, informó FEHGRA. Perfil, (16 de abril de 2021).

En consecuencia de esto, el gobierno lanzó el programa Previaje de preventa turística que reintegra el 50% del valor del viaje en crédito para consumo en un periodo determinado en cualquier punto del país, ya sea para consumo de pasajes, hospedaje, gastronomía y negocios adheridos al programa. Debido al éxito de esta iniciativa y los consumos generados dentro del país, es que se lanza el Previaje 3 para el corriente año. (Elaboración Propia)

Económico:

Las expectativas de suba de la inflación se dispararon con fuerza según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) de marzo publicado por el Banco Central. Los analistas del mercado consultados pronosticaron que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentará un 59,2% en 2022, lo que implica una suba de 4,2 puntos porcentuales respecto de la encuesta del mes previo. (F. Meaños 2022) En Marzo 2022, la inflación interanual es del 55,1% según fuente oficial del BCRA.

Una familia de cuatro miembros necesitó en febrero un ingreso mensual de \$83.807 para no ser considerada pobre, ante el costo de las canastas de alimentos, mientras que para no estar en condición de indigencia necesitó \$37.413, luego de impactar los aumentos mensuales por encima del alza de la inflación.

En el caso de un adulto mayor, el valor de los ingresos mensuales en febrero para no ser pobre debió ser de \$27.122 y para no caer en la indigencia de \$12.108.

La Canasta Básica Total (CBT), que define el nivel de pobreza, aumentó en febrero un 6,6%, mientras que la Canasta Básica Alimentaria (CBA), que marca el umbral de indigencia se incrementó un 9,0%. IPROFESIONAL, (2022)

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 7,0%. INDEC, (2022).

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior. El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2021, con respecto al tercer trimestre de 2021, arroja una variación de 1,5%, mientras que la tendencia ciclo muestra una

variación positiva de 0,6%. La variación porcentual acumulada del año 2021 respecto al año anterior en la actividad de manufactura fue del 15,8% y en la actividad Hoteles y restaurantes, fue del 23,5%. INDEC, (2022).

En línea con la suba de la tasa de interés de política monetaria, a los efectos de propiciar su transmisión plena al retorno de las colocaciones a plazo en pesos, el Directorio del BCRA elevó los límites mínimos de las tasas de interés sobre los plazos fijos. Para personas humanas, el nuevo piso se fija en 43,5% anual para las imposiciones a 30 días hasta 10 millones de pesos, lo que representa un rendimiento de 53,3% de tasa efectiva anual (TEA). Para el resto de los depósitos del sector privado la tasa mínima garantizada se establece en 41,5%, lo que representa una Tasa Efectiva Anual de 50,4%.

La devaluación de la moneda hace que los precios de los insumos y, en consecuencia, del producto final, varíen de forma desconcertante. Según información oficial del BCRA el precio del dólar minorista en noviembre de 2022 es de \$175,42 y el dólar blue, en otros mercados, ronda los \$312. (BCRA)

Sociocultural:

La situación sociocultural de la población argentina es heterogénea según los distintos estratos sociales. Índices que aumentan e impactan en nuestra sociedad como la inflación, el desempleo y la pobreza en el país y las políticas que toma el gobierno de turno aún no tienen un resultado alentador y la crisis se ha incrementado en el tiempo.

Además, la pandemia de Covid-19 implicó múltiples restricciones y reinversiones en el consumo que despertaron nuevas necesidades y expectativas. Estas restricciones como el confinamiento, generaron en la sociedad, que aumente la tendencia al consumo a través de los canales digitales. También, con la liberación paulatina de las restricciones, la sociedad demostró una clara tendencia a volver a tener una vida social activa, retomando reuniones sociales, acciones necesarias para el bienestar personal y la salud mental.

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente (Administración Estratégica, Hill & Jones).

La generación Millennial se ha convertido en la generación del Consumo Inteligente. Estos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online. (Sabermassermas, 2022)

Tecnológico:

Los nuevos hábitos orientan a las personas al uso de canales digitales, como plataformas E-Commerce, en las cuales se obtiene facilidad para gestionar cualquier tipo de compra pudiendo visualizar características del producto o servicio, precios, promociones, entre otras cualidades, todo realizando unos simples pasos, desde la comodidad de un Smartphone y en cualquier punto desde donde decida el consumidor.

Este medio también permite a las diversas empresas, crear posicionamiento de marca, atención y asesoramiento multicanal, velocidad de respuesta y una nueva experiencia al cliente.

Según informe realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el 2021 se incorporaron más de medio millón de nuevos compradores, sumando un total de 20.742.665 compradores online en la Argentina según la información de la proyección en base a la población nacional conectada, datos provistos por INDEC. CACE, (2021) Además, el comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior y registró una facturación de \$1.520.000.000.000 de pesos (un billón quinientos veinte mil millones). CACE, (2021)

Ecológico:

En la Argentina, la agricultura es el principal contaminante por su dependencia de agroquímicos y sus emisiones de gases de efecto invernadero, como el metano.

La industria manufacturera y de la construcción totaliza el 11 % de la combustión de gases de efecto invernadero emanados por la combustión de Argentina. La industria manufacturera que más aporta a esta porción es la de hierro y acero, cuyos procesos de laminado en caliente emanan polvos con claros efectos respiratorios. Las industrias que le siguen en contribuciones de gases de efecto invernadero son la producción de metales no ferrosos, productos químicos, pulpa, papel e imprenta, procesamiento de alimentos, bebidas y tabaco. (E. Polesello 2020).

En la industria de la producción de cerveza artesanal, la cebada es el principal insumo de la producción de este producto. Los granos del cereal se cocinan y al final del proceso productivo se descartan como un residuo llamado bagazo. En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. En un estudio enmarcado en el Máster Internacional en Tecnología de Alimentos (MITA; Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA)-Universidad de Parma, Italia) se elaboran panificados a partir de este residuo cervecero (S. Tamashiro 2021).

Legal:

El pasado 15 de octubre se publicó en el 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.

La nueva normativa se complementa con las ya existentes disposiciones del Código alimentario argentino, que establece en su artículo 1080 inc. 1.1.1 la definición de Cerveza: “...Se entiende exclusivamente por cerveza la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. Municipalidad de Córdoba. (JBBABOGADOS, 2021).

Conclusión PESTEL

En nuestro país, han pasado diversos gobiernos y el común denominador siempre ha sido la inflación. Este factor hace que la población argentina haya generado costumbres y formas de vida para poder salir adelante ante la suba constante de precios. Las Pymes en general, se están reinventando para darle batalla a la crisis del país. La industria cervecera artesanal, sufrió la pandemia por el cierre de bares, cervecerías y restaurantes, principal canal de venta que tenían hasta el momento. La llegada de la Pandemia, aceleró el uso de la tecnología, creando confianza en los compradores, lo que hizo que algunas Pymes lograran adaptar su producto a la lata y generar ventas por el canal E-Commerce. Además, el crecimiento en el consumo de este tipo de cervezas, viene determinado por

los negocios como bares y cervecerías que la usan como vehículo para la sociabilización, sobre todo en gente joven.

Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Ingreso de nuevos competidores:

Las barreras de entrada de esta industria son altas, por un lado, los costos para la primera inversión, son bajos. También, tener acceso a materia prima en nuestro país es relativamente sencillo, a pesar de tener algunos insumos dolarizados.

Por parte de los clientes, no hay todavía una lealtad excesiva a ciertas marcas, les gustan probar distintos tipos y sabores, sin importar quién la produce.

Como conclusión referida al riesgo de ingresos de nuevos potenciales competidores a esta industria son altos, ya que se podría ingresar sin sortear grandes barreras.

Poder de negociación con los clientes:

El cliente mayorista considerando a bares, cervecerías y restaurantes, tiene muchas opciones para elegir dentro del mundo de las cervezas artesanales. Esto se da por la variedad de marcas y estilos y, la baja lealtad de marca que hay en esta industria; entonces, desde esta perspectiva, el poder de negociación de este tipo de clientes, es medio.

Por otro lado, analizando al cliente minorista, considerando a consumidores finales de este producto, por lo general, su consumo, se canaliza a través de los mayoristas, que son los que eligen qué cerveza van a ofrecer en bares, cervecerías o restaurantes.

En cuanto al consumo de latas, el cliente tiene mucha oferta de cervezas artesanales en tiendas online, vinerías; poco en supermercados y además tienen mucha variedad de productos sustitutos.

El poder de negociación de los clientes tanto mayorista como minorista, es medio, ya que en el mercado hay mucha oferta y la decisión de elección de preferencia de consumo, la determina el cliente.

Poder de negociación con los proveedores:

Teniendo en cuenta que la calidad de la cerveza depende en gran medida de la calidad de los insumos, el poder de los proveedores dependerá de las características de los principales insumos necesarios para la elaboración de cerveza, como la malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura los cuales existen muchos competidores para proveerse de estas materias primas. En lo referido al rubro gastronómico y vinerías, los dueños de estos negocios pueden tener fácil acceso a múltiples proveedores según la estrategia que le quieran aplicar a cada negocio. Considerando lo anteriormente mencionado, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Productos sustitutos:

La cerveza tiene varios sustitutos que satisfacen la misma necesidad, como el fernet, el vino y bebidas blancas entre otros. Dentro del mercado de la cerveza artesanal, existe gran cantidad de sustitutos debido al crecimiento de pequeños productores en el rubro. Teniendo en cuenta esto, el éxito de un producto dependerá de sus características diferenciadoras y de la propuesta de valor que presente al mercado. En lo referido al consumo dentro del ámbito gastronómico, la cerveza también se consigue en supermercados, vinerías, y en los canales digitales, por lo que el consumo, puede darse en otros ámbitos como en reuniones sociales en hogares, recitales, boliches. Al analizar lo anterior, los productos sustitutos representan una alta amenaza.

Rivalidad entre competidores:

En el mercado de las cervezas artesanales la rivalidad en esta industria es media. Debido a la tendencia en los últimos años a consumir este tipo de cervezas, existe mucha oferta y demanda, por lo que el riesgo a que ingresen nuevos competidores es elevado, como así también los sustitutos, son una amenaza, ya que el consumidor puede optar elegir desde la marca y calidad del producto, hasta cómo comprarlo y dónde consumirlo.

Creció mucho la cantidad de pequeños productores, y todos apuntan a ganar una porción de mercado presentando nuevos productos y propuestas de valor, aunque esta rama de la industria aún le quita poca participación de mercado a los grandes actores de cervezas industriales.

Mercado:

El siguiente análisis de mercado, se desarrollará para obtener información de la industria cervecera con el objetivo de conocer la rentabilidad del sector y dar claridad para la implementación de estrategias para que la empresa genere mayor utilidad y rentabilidad.

El director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlinger, afirmó que este sector "fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años", con \$ 17.950 millones desembolsados por toda la cadena en 2020 y 2021, y anticipó que en 2022 las exportaciones representarán ingresos de divisas por más de US\$ 1.000 millones. Selen, (20 de abril de 2022)

Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Argentina ocupa uno de los primeros puestos en consumo de alcohol, donde la cerveza es la principal con 41 litros por persona por año. En esta línea, la cerveza representa el 60% de preferencia del total de las bebidas alcohólicas, y Argentina se posiciona así en el puesto 72 a nivel mundial entre los países que más la toman. Infocampo, (08 de agosto de 2021)

El mercado local de cerveza industrial está distribuido básicamente entre dos empresas. Por un lado, Quilmes (Brahma, Corona, Stella Artois, entre otras), con una participación del 65%, y que pertenece al grupo multinacional AB InBev, con sede en Bélgica. Por el otro, con un 32% del share, está la empresa chilena CCU, con marcas como Schneider, Imperial, Heineken o Isenbeck, entre otras. El porcentaje restante corresponde a cervecerías artesanales independientes. (Toppazzini, 9 de agosto de 2021).

Según investigación de periodista Juan Pablo Estévez, en Argentina existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales -según un estudio que realizaron en conjunto el Centro de Cata de Cerveza y La Fiebre del Lúpulo- y el sector, en el que mayoritariamente abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales. Estévez, (29 de agosto de 2021).

Por otra parte, cuenta Aníbal Loggia, presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, "recibimos un golpe muy duro porque dependemos de los bares, de las salidas de la gente y su consumo". Esto llevó al sector a adaptarse de

diferentes maneras y modificar ciertas prácticas, como por ejemplo “la vuelta de la botella y el recurso del delivery”. (Toppazzini, 9 de agosto de 2021).

De acuerdo con un informe que realizó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) junto a la consultora Kantar, para mediados del 2021 la consolidación del canal E-Commerce mostraba sus beneficios, con un 47% de incremento en las órdenes de compra y un 31% en unidades comercializadas, donde la categoría “Alimentos y Bebidas” es líder. En línea con estos números y de acuerdo al informe, un 35% de los argentinos manifestó que compra más de la mitad de los productos de consumo masivo de forma online, a diferencia del período pre pandemia, donde ese porcentaje sólo llegaba al 15%. (CCU, 2022).

En el país, las marcas reconocidas en la industria artesanal son Patagonia, Antares y Peñon del Aguila, a pesar de haber miles de competidores entre registrados e informales comercializando por diversos canales, y apuntando a clientes de similares características.

A continuación, se analizarán distintas variables, con el objetivo de aportar información de análisis al trabajo para su implementación, segmentando el mercado para agrupar a los clientes y así, poder analizar las diferencias importantes de sus necesidades o preferencias para obtener una ventaja competitiva.

Variables Demográficas: El consumo de la cerveza artesanal, generalmente se da en personas de cualquier sexo, pero particularmente la generación centennials o generación Z, aquellos que actualmente no superan la mayoría de edad, y los millenials o generación Y, que tienen hoy entre 19 y 35 años. Es muy frecuente que el consumo sea grupal, con amigos, en pareja, a veces esporádico, es casi nulo el consumo en soledad. Generalmente la consumen personas de clase social media y alta, con un pasar económico estable.

Variables Geográficas: En general, el clima argentino predominante es templado, aunque adquiere las características de clima tropical en el extremo noreste y subpolar en el extremo suroeste (si se incluye a la Antártida Argentina también se incluye al clima polar). (Prieto, 2019). Este no es un gran indicador de consumo, si bien, la cerveza se consume con mayor frecuencia en épocas de temperaturas más elevadas, por ejemplo, Bariloche es una de las ciudades que tiene mayor consumo de cerveza artesanal y allí las temperaturas en verano, no superan los 25°C. Otras ciudades en las que se

destaca el consumo de esta bebida, es en Rosario, Córdoba, Buenos Aires, Mar del Plata y Salta.

VARIABLES PSICOGRAFICAS: Algunas de las características internas de este tipo de consumidores, para este caso, tienen que ver con el estilo de vida, personalidad, clase social y actitudes, y el consumo se da generalmente en personas jóvenes universitarios y trabajadores con cierto poder adquisitivo, los cuales buscan desconectarse del estrés diario y pasar un buen momento.

VARIABLES CONDUCTUALES: Las nuevas generaciones de consumo han cambiado sus viejos hábitos y están reconfigurando la forma en cómo compran y se relacionan con las marcas, los clientes en la actualidad buscan experiencias nuevas. Además, no son sensibles al precio al momento de elegir este producto y tienen la libertad de pagar por su diferenciación respecto a las cervezas tradicionales.

Análisis interno: Cadena de Valor

Logística de entrada: Para la compra y retiro de los insumos necesarios para la producción están a cargo Daniel, German y Nahuel que son los coordinadores de la misma. No hay un responsable específico que reciba los pedidos, lo realiza quien esté disponible en el momento. El control se realiza de forma manual y no se genera ningún comprobante interno que constate la recepción, sólo se firma el remito y se guarda una copia, esta información, luego se carga en un sistema para controlar el stock de la materia prima.

No se realiza un control periódico de inventario de la materia prima y la empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería a comprar, vinculando la demanda y el stock.

Operaciones: La empresa, para producir los 360.000 litros de cerveza por año tiene los siguientes procesos de la materia prima para transformarla en el producto final:

Molienda: La molienda consiste en desmenuzar el grano de malta, respetando al máximo posible la cáscara o envoltura y provocando la pulverización de la harina.

Maceración: Esta fase de la producción de cerveza se lleva a cabo en el macerador-hervidor, donde se mezcla la malta molida con agua a una temperatura entre 60 y 70° C, dependiendo del estilo de cerveza que se quiera elaborar

Filtración: se separa el mosto líquido de los restos de malta.

Cocción: el mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo.

Fermentación: Esta fase de la producción de cerveza se lleva a cabo en el macerador-hervidor, donde se mezcla la malta molida con agua a una temperatura entre 60 y 70° C, dependiendo del tipo de cerveza que se quiera elaborar

Maduración: La maduración se realiza en frío a una temperatura de entre -5 y -1°C, para que el sabor y el aroma se estabilice.

Enlatado: El producto final es envasado en una enlatadora industrial y luego se le añade de manera automática el etiquetado según el estilo de cerveza producido.

Packaging: Se utilizan distintos modelos de cajas según la cantidad de latas y el contenido, uno de los modelos que se comercializa, contiene tres latas y un vaso con el Logo Checa, las cajas tienen un diseño al estilo Bar Checa. Respecto al armado, lo realiza, uno de los encargados de producción.

Logística de salida: Una parte de los pedidos se entregan con vehículos de la empresa, son pocos los clientes minoristas y en su mayoría son las cervecerías y negocios asociados como clientes. Se pueden considerar dos modalidades diferentes: los pedidos que realizan los bares asociados como “La Jirafa” y puntos de venta, que estén a más de 200 km de la Fábrica, en este caso, el servicio se terceriza con empresa de logística. Por otro lado, los bares y puntos de venta ubicados dentro del radio de los 200 km (no en todas las localidades), se distribuye con flota propia de vehículos para reponer su stock (para estos casos se tiene en cuenta un volumen mínimo).

El Control de stock y almacenamiento de mercadería, se va registrando en un software, con el objetivo de garantizar el abastecimiento a los clientes y compromiso asumido para poder proveer con eficiencia lo solicitado.

Marketing y ventas: Las ventas a nuevos clientes se realizan de la siguiente manera: Los interesados en comprar se contactan con la empresa a través la red social

Instagram, en donde están los contactos para venta mayorista, y otra alternativa de contacto es vía mail, el cual también figura en la red social.

Además, los vendedores (Maximiliano y Gaspar), se encargan de relevar digitalmente bares y cervecerías y ofrecen ser proveedores de estos negocios.

El desarrollo que realiza el técnico en Marketing de Instagram, juega un rol importante al momento de difundir la marca, con el objetivo de llegar a la mente de los consumidores, aunque se observa que se destina mucho esfuerzo en promocionarse a través de las redes sociales y hay poco desarrollo en otros canales de comunicación y publicidad, como tener una página web en donde puedan realizar compras clientes minoristas. La empresa no cuenta con ningún sistema que registre el comportamiento de los clientes. Esta herramienta, podría generar un feedback y la posibilidad de recibir información valiosa de parte del cliente, no solo para análisis del comercial, sino también por su jefe (Juan Cruz), lo que podría agregar valor al cliente.

Servicios: El servicio ofrecido de la cervecería hacia los clientes es de trato directo y tanto el contacto comercial como la comunicación con los clientes es de calidad. El objetivo es fidelizar a los mismos y la firma les deja en claro a los clientes, que desde que se genera el vínculo, se los considera socios estratégicos en el cual ambas partes deciden trabajar en conjunto para obtener beneficios.

Actividades de soporte

Infraestructura: La fábrica de cerveza, con capacidad de producción de 360.000 litros por año, está instalada en un predio en el cual funcionaba antiguamente una estación de servicio en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba. En la misma se producen cervezas con distintos estilos, entre ellas están: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Actualmente, la cervecería está produciendo un 60% de la capacidad productiva, es decir, 216.000 litros al año.

La administración está ubicada en la misma localidad en la cual se centralizan todas las actividades administrativas de cada unidad de negocio que tiene el Grupo Meta. En cuanto a los registros administrativos los realiza un agente externo, que es el encargado de recabar la información dispuesta en los sistemas de la administración para armar los informes, que son necesarios para el análisis del directorio.

Gestión de Recursos humanos: Los recursos con los que cuenta esta unidad de negocio está conformado por los dueños de la empresa y jóvenes de entre 20 y 30 años de edad. Paula, Juan Cruz y José, dueños y directivos de la empresa, son los responsables del área de Administración, comercial y producción respectivamente. Además, Luis, es licenciado en química por ende se encarga de la producción de la cerveza y manejo de empleados. Los puestos operarios los forman tres jóvenes que no solo ayudan al proceso productivo sino también en la parte administrativa, compra y venta. Destacar esto es de relevancia ya que su función no es exclusiva en la producción. Ellos poseen secundario completo, no poseen títulos universitarios, pero reciben constante capacitación.

Para el servicio contable y de gestión y legales, se contrata personal profesional externo, al igual que una consultora de recursos humanos. Este equipo está conformado por tres contadoras y una abogada.

Desarrollo Tecnológico: La planta de producción cuenta con instrumentos prácticamente nuevos y de nueva tecnología. Algunos equipos que se utilizan son maceradores de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriadores, enlatadora automática, filtrador, entre otros. En lo referido a lo administrativo, la unidad de negocio cuenta con computadoras modernas y software de control de mercadería, pero no cuenta con un sistema de gestión y administración de clientes.

Aprovisionamiento: Para obtener la materia prima, la cervecería trabaja con un proveedor de insumos, es decir no se pide presupuesto de compras ni se evalúa, Luego de probar con distintos proveedores, la empresa decidió optar por centralizar todo con Cibart, proveedor en el cual se consiguió calidad tanto en la Malta, lúpulos y levaduras, insumos importantes para la calidad final del producto, además, precio razonable por volumen y disponibilidad de stock. Se generó una confianza en poco tiempo en la cual permitió obtener facilidades de pago mediante diferimiento de los mismos con plazos cercanos a un mes.

Conclusión Cadena de Valor

Se detecta que el personal de producción, no está enfocado solo en este tipo de actividades, lo que puede traer como consecuencia, distracciones o errores, al hacer también tareas de índole administrativo o de venta.

También se observa como debilidad una falta de inversión en el desarrollo web. lo que puede llevar a que la competencia nos supere, considerando el crecimiento de este canal.

La fábrica cuenta con muy buena tecnología para la producción de cerveza, y la misma tiene buen nivel de rotación, lo que podría ser un buen indicador para planificar el crecimiento de la firma.

Marco teórico

A continuación, se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar la planificación estratégica, tipo de estrategia que se va a implementar y aplicación de la tecnología e innovación, para llevar adelante el presente trabajo.

Una de las definiciones de Planificación estratégica de la actualidad corresponde al autor Sainz de Vicuña Ancín, quien la define como un conjunto de estrategias corporativas formuladas por la alta dirección en base sobre lo que busca obtener o realizar una organización en un futuro determinado y a un plazo mayor a tres años. El mismo efectuado de manera correcta, permitirá poder definir un plan de acción y a partir de éste, mantener una clara posición competitiva dentro del entorno. Sainz Vicuña, (2017)

Para llevar adelante este trabajo, se procedió a analizar el ambiente externo mediante la herramienta PESTEL, en donde el propósito principal de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. El autor destaca que en esta etapa es de importancia examinar el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Sainz Vicuña, (2017 pág. 16)

Continuando con la teoría de Sainz Vicuña, una vez que se identificaron los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas.

Para analizar estas fuerzas, se utilizó la herramienta de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas. El mismo, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. Sainz Vicuña, (2017 pág. 45).

Además, se realizó el análisis interno, para el cual se aplicó la herramienta de Cadena de Valor, la cual, según el mismo autor, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa y el propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. Hill & Jones (2009 pág. 18).

El término cadena de valor, se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. Hill & Jones (2009 pág. 83).

La matriz de Ansoff, es una herramienta que se aplica para el crecimiento de una empresa y es especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes.

Esta matriz, relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Para este trabajo se utilizó la matriz de Ansoff y la estrategia elegida es la de desarrollo de mercado y a continuación Espinosa (2015), según la definición de Ansoff, plantea que la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados

geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución, como por ejemplo la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros. Espinosa, (2015)

Michael Porter, en su artículo “Strategy and Technology”, plantea que las tecnologías informáticas y los sistemas de información no son en realidad tan determinantes como muchos creen, debido a que los índices de crecimiento por los que seguían las empresas que implementan las TICs, son artificiales y distorsionados de la realidad, confundiendo principalmente rentabilidad con cantidad de clientes. Sin embargo, este afirma que las tecnologías si tienen un impacto positivo en la cadena de valor, afirmando que la ventaja especial de Internet es su capacidad para vincular actividades y poner ampliamente a disposición la información, en tiempo real. Algunas de las más importantes aplicaciones de la Web en la cadena de valor suponen poner online actividades físicas, mientras que otras implican hacerlas más eficientes en términos de costos. Porter, (2001)

Como última etapa del proceso de la planificación estratégica y al igual que ocurre con cualquier otro plan, también debe hacerse un seguimiento y control del plan estratégico, analizando sus resultados y las causas que lo provocan. Una vez puesto en marcha el plan, es difícil que las cosas salgan exactamente como estaban planificadas debido a circunstancias internas o externas. Por eso, será necesario introducir las oportunas correcciones analizando los indicadores como el de rentabilidad, para tener un control sobre el avance de los objetivos propuestos. Vicuña, (2017).

Diagnóstico

Luego de haber analizado la situación interna y externa de la empresa a través de herramientas de uso profesional, como así también, haber detectado de que el consumo de la cerveza artesanal está en crecimiento y aún tiene una baja participación en el mercado, es que la organización tiene potencial de crecimiento y se pudieron detectar algunas debilidades que, mediante la aplicación de una planificación estratégica, se podrán convertir en fortalezas de la organización.

Cervecería Checa es una empresa que se inició en el 2019 y dentro de su corta trayectoria, en términos generales, su equipo de trabajo ha logrado desarrollarla de

manera satisfactoria, esto es gracias al esfuerzo de sus dueños y la transmisión de sus valores al entorno de trabajo.

Si bien sus dueños constantemente están innovando para lograr un crecimiento, se encontraron algunas debilidades en la cervecería. Una de ellas es que no cuentan con un canal de ventas digital y formal que satisfaga por completo las necesidades y/o expectativas de los clientes y además, tampoco cuenta con un proveedor logístico predeterminado para abastecer las ventas con alcance a todo el país y a bajo costo.

Además, la cervecería no cuenta con el desarrollo formal de un manual de procedimiento para las tareas y responsabilidades específicas que debe cumplir y desempeñar cada puesto de trabajo, quedando expuesto de esta manera, que personal que debe cumplir un rol específico, está cumpliendo funciones administrativas, de ventas, de producción, entre otras, generando de esta manera que las personas a cargo de todas esas funciones mixtas, no pueda especializarse en el puesto y corre mayor riesgo de cometer errores. Lograr claridad a cada puesto y sinergia entre estas actividades es fundamental para alcanzar la ventaja competitiva, lograrlo deficientemente generará limitaciones en la expansión, posible pérdida de captar nuevos clientes por baja capacidad productiva, una baja competitividad y un desempeño deficiente.

Conclusiones

Como conclusiones se expresa que en la cervecería se detectan varias características como fortalezas, ya que, cuenta con gran valor de capital humano, sus dueños han creado un equipo de trabajo con personal joven y comprometido, lo que lleva a generar buen clima laboral, el personal tiene motivación, también existe participación e interacción en todos los escalones jerárquicos. Además, cuentan con equipos de producción modernos y están en proceso de obtener la certificación bajo las normas ISO 9001, lo que garantiza la calidad en la elaboración del producto, como así también, se destaca la aceptación que tiene el producto final en los consumidores. Estas fortalezas, serán aprovechadas para desarrollar las oportunidades que se presentan en el mercado y que se investigó en el análisis externo, como el crecimiento que están teniendo las ventas por los canales digitales, la tendencia creciente a consumir más cerveza artesanal, entre otras.

Para acompañar con el desarrollo de la planificación, es de gran relevancia, profundizar la profesionalización y especialización y extenderla a todas las áreas para alcanzar una mejora sustancial en los procesos, lo que traerá aparejado, una mejora en la rentabilidad y en las ganancias, por tal motivo es que se desarrollaran los planes de acción necesarios para alcanzar el objetivo de este proyecto.

Propuesta de aplicación

La presente propuesta está orientada a lograr una gestión eficiente en la empresa que permita alcanzar y sostener las declaraciones de Misión, Visión y Valores que describen sus dueños. Para ello la organización, deberá desarrollar nuevos mercados por medio de canales digitales e introducir los productos actuales a los mismos y además, deberá redefinir puestos de trabajo a través de una gestión eficiente en Cervecería Checa que permita llevar adelante los objetivos propuestos en la planificación estratégica planteada, la cual estará compuesta por un objetivo general y cuatro objetivos específicos, y que este plan, tiene como meta, alcanzarlos para lograr el crecimiento de la organización.

Para lograr medir el impacto de los objetivos sobre la planificación estratégica, se realizará un seguimiento constante y riguroso mediante un control trimestral para analizar el grado de avance de cada objetivo y de este modo, poder detectar los desvíos a través de estos indicadores. Detectarlos a tiempo, permitirá realizar las acciones pertinentes para corregir los desfasajes.

Objetivos

Objetivo general

Incrementar en por lo menos un 50% la rentabilidad de Sauco S.A. por sobre la obtenida en el año 2019, llevándola de 3% a un 4,5% por medio de la implementación de la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, para finales del año 2025.

Justificación

Como se mencionó con anterioridad en el análisis del macro y microentorno, y luego de hacer el análisis de mercado, se detectó una mayor inversión en la industria respecto a los últimos dos años; se investigó que Argentina ocupa uno de los primeros puestos en consumo de alcohol y la preferencia dentro de las bebidas alcohólicas es la cerveza por lo que las tendencias de consumo de este producto está en crecimiento en gran parte del país; además, la participación en el mercado por parte de los productores artesanales, es baja, lo que indica que no existen grandes competidores que elaboren este tipo de cervezas, por lo que existe mercado para seguir creciendo.

Además, se consideró el crecimiento que tuvo la Cervecería en las ventas de un año a otro, arrojando en el estado de resultados un crecimiento en las mismas de un 51% entre 2018 y 2019, lo que generó un crecimiento en la utilidad bruta del 55,1% interanual. En el análisis de la rentabilidad de la Cervecería con la información extraída de los últimos estados contables, correspondientes a los años 2018 y 2019, se calculó la misma y arrojó para el año 2018, un 3,87% y para el año 2019, un 3,08% (Ver Anexo 1). Luego de este análisis es que se plantea el porcentaje de crecimiento cercano o superior al 5%, y considerando las variables de la empresa como así también, las externas, es que se considera viable alcanzar el objetivo propuesto para el 2025.

Se aclara que no se tiene en cuenta el análisis en los estados contables del período 2020, ya que fue el año en el que se vio afectada significativamente la economía del mundo entero por la pandemia Covid-19, incluida la unidad de negocio en estudio, la cual arrojó resultados negativos para ese periodo.

Objetivos específicos

1- Desarrollo de plataforma E-Commerce y lograr que el 12% de las ventas se realice a través del canal digital para finales de 2024.

Justificación

En función al estudio del crecimiento en la cantidad de compradores por canal digital y sustentado por información obtenida de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior y la pandemia, lo aceleró aún más, por ende, la cantidad de usuarios

que utilizan este canal de compras está y seguirá en crecimiento debido al contexto en el que vivimos y las ventajas que tiene su uso.

Las ventas a través de este canal van a contribuir a una baja en los costos ya que se puede ampliar la cartera de clientes sin la necesidad de aumentar la fuerza de ventas ya que el canal E-Commerce, generará gran parte de las ventas de manera autogestiva, descomprimiendo en parte a los vendedores para la búsqueda de nuevos clientes. Como se analizó en la Cadena de Valor, se encuentra una baja explotación en los canales digitales y cierta limitación en la distribución de la mercadería vendida. En ciertos puntos en el cual el cliente debe contratar el servicio de logística, al no contar la cervecería, con un convenio que otorgue un precio adecuado para la distribución de la última milla, la compra queda sujeta a decisión del cliente, siendo este precio, en algunos casos, determinante para la concreción de la compra. Para transformar esta debilidad en oportunidad, se presentará el plan de acción para desarrollar el canal digital a la par de la alianza con Correo Argentino, empresa que tiene cobertura en todo el país con envíos a domicilio y también cuenta con más de 1600 puntos de entrega y con una tarifa exclusiva para clientes Pymes, con estas condiciones se puede garantizar la entrega a los compradores, en cualquier punto del país. Para llevar adelante este objetivo, se contratará el servicio de un especialista en marketing digital quien se encargará del diseño y ejecución de la estrategia de desarrollo para crear el canal E-Commerce a través de la contratación del servicio de Tienda Nube, con opción de carrito de compras de manera simple e interactiva, además, se realizará una integración digital de la web con Correo argentino a través de la APP "Paq.Ar de la empresa de logística, para simplificar el canal de distribución una vez que el cliente realizó la compra.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y los vínculos con la empresa de logística, le permitirán a la organización ampliar sus horizontes de ventas cubriendo una mayor porción de mercado, sin límites geográficos, a un bajo costo y garantizando la entrega al cliente en cualquier punto del país. También, mediante los canales digitales de venta, se simplifica y se reducen los costos al momento de la implementación de estrategias de marketing y publicidad, promociones y descuentos.

2- Crear un plan de Marketing para lograr un incremento en las ventas del 30% a fines de 2024

Justificación

Para lograr que de resultado positivo el objetivo específico número uno planteado en este reporte, es de gran importancia crear un plan de Marketing digital, de lo contrario, difícilmente tenga resultados significativos el desarrollo del canal digital.

Para ello, el especialista en marketing digital, se encargará del manejo de todos los canales digitales, ya sea, página Web, redes sociales, Whats App, entre otras, y también, capacitará a los vendedores para que ellos continúen con esta función.

Además, se crearán diversos beneficios para clientes: bonificación en el costo de envío para compras superiores a los \$4000 y un descuento del 10% para compras superiores a los \$7000. Packs predeterminados para que el cliente tenga opciones como el “pack regalo”, que incluye tres latas y un vaso, “pack picnic” que incluye tres latas y un escabeche regional, entre otros. También los clientes tendrán la posibilidad de crearse una cuenta en la web para asociarse a la Cervecería y acumular puntos, los cuales podrán ser canjeados por productos o descuentos en futuras compra, y como estrategia de lanzamiento, para los primeros 100 compradores asociados a la web, se les regalara un vaso cervecero. Para aquellos clientes asociados que logren que diez personas referidas por ellos realicen una compra online y asociándose a la web, se ganará un “pack regalo”. Otra táctica, será contratar publicidad en redes sociales y publicidad por medio de personas influencer, con el objetivo de posicionar la marca y lograr el reconocimiento en la mente de las personas.

3- Incrementar la cartera de clientes mayoristas en un 20% mediante el uso de software de gestión de clientes para finales de 2025.

Justificación

Actualmente la firma no cuenta con gran cantidad de clientes mayoristas, si bien se han creado vínculos con puntos de ventas, no hay un trabajo realmente enfocado en vender en bares y restaurantes, los que se consideran como puntos de importante rotación de mercadería. Para llevar a cabo este objetivo, se contratarán dos licencias profesionales para venta y una premium del software CRM (Client Relationship Management), el cual sirve para gestionar y medir el comportamiento de clientes actuales o potenciales, con una visión integral. Mediante el uso de esta herramienta, los vendedores trabajarán en

fidelizarse su cartera de clientes y ofrecerles un buen servicio postventa para acompañar al crecimiento de las dos partes, y, además, el Coordinador de ventas, tendrá un perfil de CRM, el cual le permite controlar estas gestiones y sembrar posibles nuevos clientes (los que se llaman “Leads”) en el software para que los vendedores concreten nuevos negocios. El Coordinador de ventas se encargará de analizar bares, restaurantes, vinerías y shops del país y decidirá los Leads que le siembre a cada vendedor, para que éste, lo convierta en oportunidad y que finalmente sea un nuevo cliente captado por Cervecería Checa. Es de gran importancia que la fuerza de ventas trabaje tanto con los clientes mayoristas con la nueva herramienta, como así también, con los clientes minoristas que se contactan por medios digitales, de este modo, aumenta la probabilidad de lograr la meta de la planificación estratégica planteada. Para medir los resultados de los vendedores, se calculará el porcentaje de nuevos clientes, dividido los Leads sembrados y multiplicado por cien, arrojando la tasa de conversión, de esta manera la organización, puede analizar en dónde están los desvíos, para focalizarse y poner mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos.

4- Lograr aumentar la productividad en un 15%, mediante el establecimiento de políticas claras y especialización en puestos para finales del año 2023.

Justificación

En el desarrollo del presente trabajo se detectó que en algunos puestos como en el de producción, el personal, también cumple con otras actividades como tareas administrativas, trato con proveedores, entre otras, las que pueden limitar el alcance de los objetivos, por no especializarse y enfocarse en el puesto. Se entiende que esta decisión es para eliminar tiempos muertos en el personal, ya que la producción está al 60% de la capacidad productiva, pero se deberá prever el crecimiento de las ventas, ya que, a medida que se incremente la demanda, será necesario que el personal actual le dedique más horas a la producción y se especialice en el puesto.

Para lograr este objetivo, como administrador se realizará una reestructuración para optimizar las distintas áreas, con el fin de que trabajen coordinadas, y se eliminen las barreras de comunicación. Para ello, se asignará a uno de los tres dueños, la responsabilidad de Coordinador general, función que tendrá bajo su cargo tanto el

departamento administrativo, como el comercial y el de producción, ya que se detectó que los dueños son los encargados de cada una de estas áreas. Cada departamento, deberá cumplir la función que le compete con su equipo. Esta función es importante para que quien cumpla el rol, esté enfocado, logre sinergia y pueda tomar decisiones de manera objetiva e integral en función al trabajo de los tres departamentos. Respecto al departamento de producción, se incorporará otro turno una vez que se cubra la capacidad operativa de los operarios actuales.

Alcance

El horizonte temporal para la implementación de la planificación estratégica planteada en el presente trabajo y que se aplicará para la Unidad de Negocio Sauco S.A. “Cervecería Checa”, comprende un plazo total de tres años y medio, iniciándose en julio de 2022 y finalizando en diciembre de 2025.

El alcance geográfico que abarca el proyecto de esta planificación estratégica, comprende a todo el territorio argentino.

Planes de acción

Plan de Acción 1 - Desarrollo E-Commerce

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Area				
Contratar especialista en MKT digital	agosto, 2022	diciembre, 2022	Coordinador de ventas	Coordinador General	Disponer de una oficina para el puesto dentro de la empresa	si	\$120.000 por mes	Anexo 3
Compra de una notebook para desarrollo de canales digitales	agosto, 2022	agosto, 2022	Coordinador administrativo	Departamento de administración	notebook	Mundo Fix	\$ 141.553	Anexo 4
Contratación de plataforma E-commerce mediante la integración de Tiendanube	agosto, 2022	diciembre, 2025	Coordinador de ventas	Departamento de Ventas	notebook	Tiendanube	\$2999 por mes	Anexo 5
Mantenimiento de la plataforma anual	agosto, 2022	diciembre, 2025	Coordinador de ventas	Departamento de ventas	No	Si	\$40.000 por mantenimiento	Se contrata Especialista en Marketing digital para realizar mantenimiento anual
Convenio con Correo Argentino para contratar servicio de logística para envío de encomiendas a nivel nacional.	agosto, 2022	diciembre, 2025	Coordinador de ventas y operativo	Gerencia	No	Si	Tarifa variable según peso y destino. Regional: precio para Córdoba y provincias limítrofes - Nacional: para provincias que no limitan con Córdoba.	Anexo 6

Plan de Acción 2 – Plan de Marketing

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Area				
Desarrollo y ventas por canales alternativos como whats app, Instagram y Facebook	octubre, 2022	diciembre, 2025	Vendedores	Departamento de Ventas	Notebook y celular	No	-	El esp. En MKT capacitará a los vendedores
Compra de 100 vasos cervecedores sublimados para regalia	septiembre, 2022	septiembre, 2022	Especialista en MKT Digital	Departamento de Ventas	Depósito para guardado	Si	\$ 50.000	Anexo 7
Armado y desarrollo de promociones y beneficios en la web	agosto, 2022	diciembre, 2022	Especialista en MKT Digital	Departamento de Ventas	Notebook y celular	Si	Trabajo incluido en el sueldo del especialista en MKT	Anexo 3
Publicidad En Instagram	diciembre, 2022	junio, 2023	Coordinador comercial	Departamento de Ventas	-	Si	\$35.255 por mes	Anexo 8
Publicidad en Instagram mediante contratación de influencer	diciembre, 2022	febrero, 2023	Coordinador comercial	Departamento de Ventas	-	Si	\$ 90.000	Precio por todo el periodo -\$15.000 por poste: total de 6

Plan de Acción 3 – Incremento de cartera de clientes

Táctica	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercearización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsables	Area				
2 licencias CRM para vendedores	septiembre, 2022	diciembre, 2025	Coordinador comercial	Departamento de ventas	Notebook	Si	\$2744 por mes para 2 usuarios	Anexo 2
1 licencia CRM con perfil jefe para coordinador	septiembre, 2022	diciembre, 2025	Coordinador comercial	Departamento de ventas	Notebook	Si	\$2849 por mes	Anexo 2
Compra de 2 notebooks para departamento de ventas	julio, 2022	julio, 2022	Coordinador administrativo	Departamento de administración	Notebook	Mundo Fix	\$ 283.118	Anexo 4
Capacitación uso CRM a vendedores	octubre, 2022	noviembre, 2022	Coordinador comercial	Departamento de ventas	Notebook	No	Incluido en el presupuesto de version CRM Premium	La recibe el coordinador y la baja a los vendedores

Presupuesto

En el cuadro detallado en el a continuación, se expresan los valores numéricos del presupuesto y considera los cuatro planes de acción en los tres años y medio, hasta finales de 2025.

Se actualizan los valores en función a la inflación esperada Según REM extraído de BCRA, y el año 2025 se estimó calculando la mediana de los tres valores de inflación (2022/2023/2024).

Tabla de inflación (REM)	2022	2023	2024	2025
	95%	84%	63%	84%

Año	2022	2023	2024	2025
Plan de acción 1	\$ 908.574	\$ 198.593	\$ 161.359	\$ 293.257
Plan de acción 2	\$ 182.508	\$ 335.816	\$ 269.928	\$ 496.668
Plan de acción 3	\$ 331.162	\$ 142.813	\$ 232.786	\$ 428.326
Plan de acción 4	-	\$ 662.400	\$ 1.079.712	\$ 1.986.670
Total	\$ 1.422.244	\$ 1.339.622	\$ 1.743.785	\$ 3.204.921

Total presupuesto	\$ 7.710.572
--------------------------	---------------------

Análisis financiero

Para llevar adelante el análisis financiero de la empresa, se tuvieron en cuenta algunos supuestos en función a los balances contables del año 2019, con el objetivo de poder realizar las proyecciones correspondientes para la confección del flujo de caja:

1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM extraído de BCRA.
2. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
3. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
Premisas de Planes de Acción
1. Los presupuestos tienen fecha de solicitud del mes de junio 2022
2. Se determina el pago adicional mensual para puesto de coordinación en \$30000
Plan de Acción 1: lograr que el 12% de las ventas se realicen por canal digital para 2024
Las ventas aumentan a una razón del 4% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 2: incrementar las ventas en un 30% para 2024
Las ventas aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 3: incrementar los clientes mayoristas en un 20% para 2025
Las ventas aumentan a una razón del 5% anual en base al ingreso de 2019
Plan de Acción 4: Aumentar productividad en puestos
Los gastos de comercialización se reducen a una razón de 1% anual en base a los egresos de 2019

Para conocer el rendimiento mínimo esperado de la inversión a realizar por la empresa, se procedió a calcular la tasa de corte Ke , bajo el modelo de valoración de activos financieros CAPM, en la cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + [E (Rm) - Rf] * \beta i$$

Para ello, se tomó como tasa libre de riesgo (Rf) a la tasa BADLAR (69,06%). Como referencia del rendimiento promedio del mercado, se tomó a los bonos CER (69,97%). La valoración de estas tasas fue tomada según información del BCRA. Para medir el riesgo sistémico que afecta a la empresa (βi), y al no registrar datos en la Argentina de este coeficiente, se tomó el β del sector bebidas alcohólicas de Estados Unidos, ($\beta=0,82$).

Aplicando la fórmula de la tasa de rendimiento, arrojó un valor por la tasa de corte de 69,56%. Entonces, éste es el rendimiento mínimo que debe generar el proyecto para compensar el riesgo que asumió la empresa.

Además, se toma como tasa de impuesto a las ganancias un 35%, según información del BCRA.

Una vez obtenido el presupuesto detallado de cada plan, se procedió a realizar el flujo de caja proyectado al año 2025, en los cuales, sus valores fueron actualizados según los índices de inflación proyectados a esas fechas.

Flujo de caja (Cash Flow)

	2019	2022	2023	2024	2025
INGRESOS					
Por Ventas de Mercaderías	\$ 30.802.496,00	\$ 60.064.867	\$ 110.519.354	\$ 180.146.548	\$ 331.469.648
Resultados financieros y por tenencias- incluye RECPAM	\$ 6.149.832,00	\$ 11.992.172	\$ 22.065.597	\$ 35.966.923	\$ 66.179.139
Venta bienes de uso	\$ 195.323,00	\$ 380.880	\$ 700.819	\$ 1.142.335	\$ 2.101.896
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.402.595	\$ 4.420.774	\$ 7.205.862	\$ 13.258.786
Plan de acción 2	\$ -	\$ 3.080.250	\$ 5.667.659	\$ 9.238.285	\$ 16.998.443
Plan de acción 3	\$ -	\$ 1.540.125	\$ 2.833.830	\$ 4.619.142	\$ 8.499.222
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ 264.887	\$ 431.766	\$ 794.449
TOTAL DE INGRESOS	\$ 37.147.651,00	\$ 79.460.888	\$ 146.472.920	\$ 238.750.860	\$ 439.301.583
EGRESOS					
Costo de Mercadería Vendida	\$ 18.914.485,00	\$ 36.883.246	\$ 67.865.172	\$ 110.620.231	\$ 203.541.224
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023,00	\$ 28.072.245	\$ 51.652.931	\$ 84.194.277	\$ 154.917.469
Gastos Administrativos	\$ 3.447.905,00	\$ 6.723.415	\$ 12.371.083	\$ 20.164.866	\$ 37.103.353
Plan de acción 1	\$ -	\$ 908.574	\$ 198.593	\$ 161.359	\$ 293.257
Plan de acción 2	\$ -	\$ 182.508	\$ 335.816	\$ 269.928	\$ 496.668
Plan de acción 3	\$ -	\$ 331.162	\$ 142.813	\$ 232.786	\$ 428.326
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ 662.400	\$ 1.079.712	\$ 1.986.670
TOTAL DE EGRESOS	\$ 36.758.413	\$ 73.101.150	\$ 133.228.808	\$ 216.723.158	\$ 398.766.967
UTILIDAD BRUTA	\$ 389.238	\$ 6.359.738	\$ 13.244.113	\$ 22.027.703	\$ 40.534.616
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 14.547	\$ 2.225.908	\$ 4.635.439	\$ 7.709.696	\$ 14.187.116
UT. NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 374.691	\$ 4.133.830	\$ 8.608.673	\$ 14.318.007	\$ 26.347.501

A continuación, se muestra en el siguiente cuadro, la inversión a realizar en todo el proyecto y el flujo que generaría en cada año.

Además, se utilizaron indicadores financieros, se calculó el Valor Actual Neto (VAN) para determinar si el proyecto desarrollado da beneficios, en el cual, según los resultados, arrojó un VAN=\$2.268.334, al ser, este valor mayor a cero, nos indica que la actualización de los flujos de caja generará beneficios, y el proyecto se debe aceptar.

Para mayor seguridad, también se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) con el fin de comparar si el proyecto da una rentabilidad mayor que la mínima requerida y calculada anteriormente como la tasa de corte. En este caso, la tasa de corte arrojó 69,56% (costo de oportunidad), y según los cálculos realizados, la TIR arrojó un valor de 99%, lo cual indica, que si se invierte en el proyecto se obtendría un beneficio superior al de la tasa de corte calculada, por lo tanto, también el resultado es favorable para avanzar en el proyecto.

Y como tercer indicador, se calculó el Retorno de la Inversión (ROI) para evaluar los rendimientos del proyecto de inversión. Según los cálculos, se requiere una inversión de \$7.710.571 y se obtendría un beneficio de \$81.256.073 en todo el periodo de duración del proyecto.

Este cálculo se realizó en función a los beneficios y los costos de la inversión a realizar, y el mismo arrojó un ROI= 954%, lo que indica que se generaría una ganancia de más de nueve veces respecto al valor invertido.

A continuación, se muestran los valores en el cuadro extraído según los cómputos realizados:

Inversión a realizar	-\$	7.710.571	VAN	\$	2.268.334
Flujo del período 2022	\$	4.133.830			
Flujo del período 2023	\$	8.608.673	TIR		99%
Flujo del período 2024	\$	14.318.007			
Flujo del período 2025	\$	26.347.501	ROI		954%

Como último análisis financiero se calculó la rentabilidad proyectada al finalizar el proyecto según los valores reflejados en el desarrollo del flujo de cajas, arrojando un valor de 6% para el año 2025, lo que indica que es viable alcanzar el objetivo general

planteado, ya que se supera el crecimiento de la rentabilidad en más de un 50% respecto a la obtenida en el año 2019.

A continuación, se muestran los valores en el cuadro extraído según los cálculos realizados:

Cumplimiento estimado del objetivo general	
Rentabilidad 2025	6,00
Rentabilidad 2019	3,08
Diferencia	2,92

Conclusiones

En función al desarrollo realizado durante el presente reporte de caso para la Cervecería Checa, se estudiaron y analizaron diversas variables, investigando la situación del Macro y Micro entorno y el mercado, en el cual está inmerso este tipo de negocio, como así también se profundizó en un análisis interno de la unidad de negocio para entender su funcionamiento con una visión integral para determinar la viabilidad del proyecto, y luego de un minucioso estudio de todas estas variables e incluso las financieras, se determinó que es factible económicamente, realizar la inversión planteada en un plazo de tres años y medio, para desarrollar nuevos mercados y llevar adelante cada uno de los objetivos planteados con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio.

Además, la empresa cuenta con todo lo necesario para realizar la implementación de la propuesta: recursos, capital humano e infraestructura. Mediante la implementación del nuevo canal digital y las técnicas de marketing planteadas en el proyecto, con el transcurso del tiempo, la firma alcanzará no sólo una ventaja competitiva sostenible, sino que también creará el posicionamiento de marca de un producto que es exitoso y quedará preparada para hacer frente al futuro y a las oportunidades que se le presenten.

La reorganización interna aquí propuesta en la cual se incorporan políticas de trabajo, y además, un puesto de coordinación de los tres departamentos más importantes de la firma, pretende ordenar cada uno y mejorar la comunicación entre ellos, también, se tomarán decisiones consensuadas y con una visión integral, lo que permitirá alcanzar una mayor profesionalización y reducir las resistencias a los cambios, facilitando la adaptación que requiera el entorno en cada momento.

El contexto económico general es poco favorable, aunque el sector se ha reactivado, luego de haber sufrido una gran crisis causada por la pandemia. Los clientes como bares y restaurantes están trabajando nuevamente con normalidad y las ventas por canales digitales están creciendo a gran velocidad, estos factores son de gran importancia para la viabilidad de concretar el proyecto y el crecimiento de la firma.

Recomendaciones

A continuación, se presentarán recomendaciones en base a acciones que la empresa debería implementar a futuro con el fin de continuar con un crecimiento sostenido tanto en su infraestructura como en lo profesional.

Realizar capacitaciones externas en los distintos departamentos, con el fin de profesionalizar cada área como así también generar motivación y profesionalización en los empleados.

Además, se recomienda que los dueños estén presentes y que el personal sienta el apoyo de ellos para lograr los cambios propuestos en este plan estratégico.

Ser riguroso y constante en el control del avance de los objetivos, esto permitirá corregir los desfasajes que se puedan generar durante el desarrollo del plan.

Bibliografía

Administración Estratégica, (Hill & Jones).

BCRA, (22 de Abril 2022) , recuperado de (<http://www.bcra.gov.ar/>)

BCRA, (22 de Marzo 2022) , recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/aumento-tasa-politica-monetaria-marzo-2022.asp>

CACE, (2021), recuperado de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>

CACE, (2021), recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,bill%C3%B3n%20quinientos%20veinte%20mil%20millones>).

CCU, (2022), recuperado de <https://www.ccu.com.ar/la-barra-todas-las-bebidas-de-ccu-argentina-a-un-solo-click/>

C. Topazzini, (09 de Agosto de 2021) <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>

E. Polesello, (19 de Octubre de 2020). Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/cuales-son-los-sectores-industriales-que-mas-contaminan-el-planeta.phtml>

Espinosa Roberto, (2015) recuperado de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

FEGHRA, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (16 de abril de 2021) Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/gastronomia-y-hoteleria-se-perdieron-170000-puestos-de-trabajo-y-cerraron-8000-empresas.phtml#:~:text=Los%20hoteles%20sufrieron%20mucho%20por,caer%20%2D36%25%20interanual%E2%80%9D>

F. Meaños, (8 de abril 2022) Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/08/se-disparo-la-expectativa-de-inflacion-1legara-al-55-en-marzo-y-a-casi-60-en-2022-segun-los-analistas-relevados-por-el-banco-central/>

Hill, Jones, & Schilling. (2009). Administración estratégica.

INDEC, (06/04/2022). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

INDEC, (23 de marzo de 2022) Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

I PROFESIONAL, (17 de Marzo de 2022) Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/359201-esta-plata-necesitas-en-argentina-para-no-ser-pobre>

Infocampo, (08 de Agosto de 2021) Recuperado de <https://www.infocampo.com.ar/dia-de-la-cerveza-en-argentina-es-la-bebida-alcoholica-mas-consumida/>

Jbbabogados, (21 de Octubre de 2021) Recuperado de <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>

Juan Pablo Estevez, (29/08/2021) Recuperado de https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html.

Merca2, (14/12/2019) [Comentario de la página web Merca2] Recuperado de <https://www.merca2.es/2019/12/14/la-virgen-cerveza-bares-madrid-budweiser/>

Mi Argentina, (3 de Enero de 2022) Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-cinco-meses-el-centro-de-ayuda-pyme-brindo-asistencia-mas-de-8600-mipymes>

Municipalidad de Córdoba, (2022) Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fstatic01.cordoba.gob.ar%2Fboe%2Fpublicaciones%2FORD_00001946_18-10-2018_anexo_01.pdf&cLen=1392525&chunk=true

- Previaje**, (2022), Recuperado de (<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>)
- P&E**, (24 de enero de 2022) Recuperado de <https://politicayeconomia.com.ar/municipales/mediante-una-ordenanza-salta-impulsa-la-produccion-de-gin-y-cerveza-artesanal/>
- Peñon del Aguila**, [información de la página oficial Peñon del Aguila] Recuperado de <https://penondelaguila.com.ar/parque/about-us/>
- Porter, M. E.** (2001). Strategy and Technology. *Harvard Business Review*, 89-94.
- Prieto**, (2019) Recuperado de <https://www.geografiainfinita.com/2019/03/el-clima-de-argentina-a-traves-de-los-mapas>
- S. Tamashiro**, (29 de Marzo de 202) Recuperado de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/#:~:text=La%20elaboraci%C3%B3n%20de%20cerveza%20artesanal,como%20materia%20prima%20para%20panificados.>
- Sabermassermas**, (2022) Recuperado de <https://www.sabermassermas.com/millennials-generacion-consumo-inteligente/>
- Selen**, (20 de abril de 2022), Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/588395-inversion-industria-cerveza.html>
- Sainz Vicuña**, 2017(*El plan estratégico Pag 341*).

Anexo 1: Estados contables Sauco

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

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



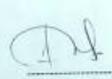
Heliana G. Cavallo
Contadora Pública - U.N.C.
M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.



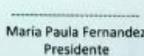
María Paula Fernández
Presidente

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	<u>2018</u>		
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	15.090.517,07		
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	(9.751.010,48)		
UTILIDAD BRUTA	<u>5.339.506,59</u>		
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo II)	(5.884.091,63)		
De Administración (Anexo II)	(1.719.421,32)		
De Financiación (Anexo II)	(309.636,38)		
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM	2.758.109,31		
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	<u>184.466,57</u>		
menos	Impuesto a las Ganancias	(10.617,35)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia	<u>173.849,22</u>		

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.-



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



María Paula Fernández
Presidente

Anexo 2 : Precio CRM microsoft

https://dynamics.microsoft.com/es-mx/pricing/?ef_id=Cj0KCQjwm6KUBhC3ARIsACIwxBgnM7_df4NYbqyXddWL7BNCh3R3D-R5_jDxI4v-F9luoOvrP7Zm1BEaAneCEALw_wcB:G:s&OCID=AID2200029_SEM_Cj0KCQjwm6KUBhC3ARIsACIwxBgnM7_df4NYbqyXddWL7BNCh3R3D-R5_jDxI4v-F9luoOvrP7Zm1BEaAneCEALw_wcB:G:s&gclid=Cj0KCQjwm6KUBhC3ARIsACIwxBgnM7_df4NYbqyXddWL7BNCh3R3D-R5_jDxI4v-F9luoOvrP7Zm1BEaAneCEALw_wcB#Commerce

Sales	Primera aplicación de Dynamics 365
<u>Sales Professional</u>	\$1,372 Por usuario/mes
<u>Sales Premium</u>	\$2,849 Por usuario/mes

Anexo 3: Pago por sueldo especialista en MKT digital

Sueldo: Digital Marketing (Junio, 2022) | Glassdoor

Sueldos para Digital Marketing en Argentina

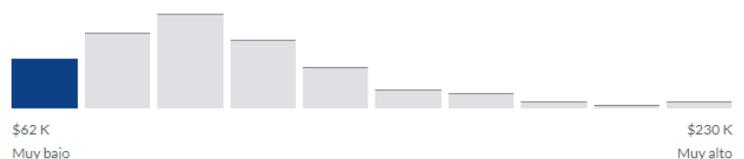
Actualizado el 24 de mayo de 2022

 Confianza muy alta

\$ 122.655 /mes

Sueldo base promedio

78 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 132.057** Intervalo: \$ 2 - \$ 350.155

Anexo 4 : Presupuesto notebook

https://mundofix.com/notebooks/1638-notebook-lenovo-thinkbook-iii-i5-1035g4-14-fhd-8gb-ram-256gb-ssd-nvme.html

MUNDOFIX Marcas Nosotros Centro de ayuda Contacto Venta corporativa

CATEGORÍAS Todas las categorías

Inicio > PCs y Notebooks > Notebooks > Notebook Lenovo Thinkbook III i5-1035G4 14" FHD 8GB RAM 256GB SSD NVMe

Nuevo

Notebook Lenovo Thinkbook III i5-1035G4 14" FHD 8GB RAM 256GB SSD NVMe

☆☆☆☆ 0 Review / Agrega tu opinión

~~\$ 149.009~~ **\$ 141.559** Impuestos incluidos ▲ Últimas unidades en stock

Notebook Lenovo Thinkbook III i5-1035G4 14" FHD 8GB RAM 256GB SSD NVMe

Cantidad

Anexo 5: Tarifa mensual Web en Tiendanube

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Plus

Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.

AR\$ 2,999 /mes

1% costo por transacción

- ✓ Diseño 100% flexible
- ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp

Anexo 6: Tarifario Correo Argentino

TARIFAS ENCOMIENDA COMERCIAL

Vigente a partir del 01 de junio de 2022.-

Enda Comercial	Regional	Nacional
Hasta 1kg	\$ 640.00	\$ 740.00
Hasta 3kg	\$ 690.00	\$ 810.00
Hasta 5kg	\$ 790.00	\$ 990.00
Hasta 10kg	\$ 930.00	\$ 1,240.00
Hasta 15kg	\$ 1,240.00	\$ 1,610.00
Hasta 20kg	\$ 1,550.00	\$ 2,230.00
Hasta 25kg	\$ 1,860.00	\$ 2,670.00

Anexo 7: Presupuesto vaso cervecero

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-881585092-chops-cervezoros-personalizados-ceramica-550ml-sublimados-_JM?searchVariation=65143890578#searchVariation=65143890578&position=6&search_layout=stack&type=item&tracking_id=4d414d25-ee87-4ee1-af1d-10abedf3c637

Nuevo | 13 vendidos

Chops Cervezoros Personalizados Ceramica 550ml Sublimados 

\$ 500
 en 12x de \$ 91⁹⁵ pagando con Mercado Crédito

[Ver los medios de pago](#)

 Envío a todo el país
 Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**
 Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: **Blanco**

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Anexo 8: Presupuesto Publicidad redes sociales.

 **Editar**

 **Revisar**

Optimización del presupuesto de la campaña Activado

Con la optimización del presupuesto de la campaña, tu presupuesto se distribuirá entre los conjuntos de anuncios para conseguir más resultados en función de la estrategia de puja y la optimización de entrega que selecciones. Puedes controlar el gasto de cada conjunto de anuncios. [Más información](#)

Presupuesto de la campaña

Presupuesto total ▼ \$35.255,00 ARS 

El presupuesto lifetime de \$35.255,00 de tu campaña parece superior al habitual. Si es correcto, puedes ignorar esta advertencia.

No gastarás más de \$35.255,00 mientras tu campaña esté en circulación. Gastarás más los días en los que haya más oportunidades y menos los días en los que no haya tantas. [Más información](#)

 **Se cambiaron las opciones de la estrategia de puja** ✕

Cambiamos el nombre de nuestras opciones de estrategia de puja para que sean más fáciles de entender y comparar.

[Más información](#)

Estrategia de puja de la campaña

Volumen más alto