



Planificación estratégica para Sauco S.A, unidad de negocio Cervecería Checa
aplicando una estrategia de diferenciación y diversificación utilizando la innovación
en el servicio y producto para aumentar la rentabilidad

Mateu Vergel Franco Miguel

DNI 38.007.334

Tutora: Sofía Rinero

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM17201

Año: 2022

Resumen

En el siguiente reporte de caso se desarrolla una planificación estratégica para Sauco S.A, unidad de negocio Cervecería Checa, ubicada en la provincia de Córdoba. Luego de realizar varios análisis externos e internos, se encuentran diferentes falencias en la empresa, como es la disminución de la rentabilidad asociada a la ausencia en el mercado online, venta personalizada inexistente y falta de un servicio diferenciado en la entrega, lo que se propone mejorarlas aplicando una estrategia de diferenciación y diversificación utilizando la innovación en el servicio y producto para aumentar la rentabilidad.

El enfoque táctico sobre el que se trabajará es un objetivo general, que es Aumentar la rentabilidad un 59% en Cervecería Checa para fines de 2025, mediante una plataforma online ofreciendo nuevo canal de distribución, fidelización de cliente.

Se pudo determinar la viabilidad financiera y económica al desarrollar un flujo de fondos desde el año 2022 al 2025, la inversión a realizar es de \$52.657.080 obteniendo indicadores financieros positivos, VAN \$20.958.308, TIR 101% y ROI 70%, que permiten el crecimiento y el desarrollo sustentable de la empresa.

Palabras claves: Planificación estratégica, Cerveza artesanal, e-commerce, Rentabilidad.

Abstract

In the following case report, a strategic planning is developed for Sauco S.A, a Cerveceria Checa business unit, located in the province of Córdoba. After carrying out several external and internal analyses, different shortcomings are found in the company, such as the decrease in profitability associated with the absence in the online market, non-existent personalized sales and lack of a differentiated service in delivery, which is proposed improve them by applying a differentiation and diversification strategy using service and product innovation to increase profitability.

The tactical approach that will be worked on is a general objective, which is to increase profitability by 59% in Cerveceria Checa by the end of 2025, through an online platform offering a new distribution channel, customer loyalty.

It was possible to determine the financial and economic viability by developing a flow of funds from 2022 to 2025, the investment to be made is \$52.657.080, obtaining positive financial indicators, NPV \$20.958.308, IRR 101% and ROI 70%, which allow growth and sustainable development of the company.

Keywords: Strategic planning, Craft beer, e-commerce, Profitability.

Índice de contenido

Introducción	1
Análisis de Situación.....	4
<i>Análisis macroentorno</i>	4
<i>Pestel</i>	4
<i>Análisis microentorno</i>	9
<i>5 fuerzas de Porter</i>	9
<i>Estudio de mercado</i>	11
<i>Nivel Corporativo</i>	12
<i>Nivel estratégico</i>	13
<i>Cadena de valor</i>	13
Marco teórico	17
Conclusiones diagnosticas.....	20
Propuesta de aplicación.....	21
<i>Objetivos General:</i>	22
<i>Objetivos específicos:</i>	22
<i>Alcance de la propuesta</i>	24
<i>Tácticas a desarrollar</i>	24
<i>Diagrama de GANTT</i>	28
<i>Presupuesto</i>	28
<i>Evaluación de proyecto</i>	29
Conclusión.....	32
Recomendaciones Profesionales	33
Bibliografía.....	35
Anexos.....	39

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 - PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO ESPECÍFICO 1	25
ILUSTRACIÓN 2 – PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO ESPECÍFICO 2	26
ILUSTRACIÓN 3 – PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO ESPECÍFICO 3	26
ILUSTRACIÓN 4 – PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO ESPECÍFICO 4	27
ILUSTRACIÓN 5 – DIAGRAMA DE GANTT.....	28
ILUSTRACIÓN 6 – PRESUPUESTO ACTUALIZADO.....	29
ILUSTRACIÓN 7 – INDICADORES DE INFLACIÓN	29
ILUSTRACIÓN 8 – CASH FLOW PROYECTADO	30
ILUSTRACIÓN 9 – DATOS OBTENIDOS DEL ANÁLISIS.....	31
ILUSTRACIÓN 10- RENTABILIDAD OBTENIDA DEL ANÁLISIS	31
ILUSTRACIÓN 11- PREMISAS GENERALES Y DE PLAN DE ACCIÓN	45
ILUSTRACIÓN 12 - ESTADO CONTABLE 2018 ACTUALIZADO	45
ILUSTRACIÓN 13 - DATOS DE REFERENCIAS.....	45

Introducción

En el presente trabajo, se llevará a cabo una planificación estratégica para la unidad de negocio Sauco S.A., haciendo hincapié en la Fábrica de Cerveza Checa, la cual pertenece a Grupo Meta, para lograr aumentar la rentabilidad de la empresa.

Grupo Meta es una empresa familiar fundada en el 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández. Los hermanos Fernández, siguiendo las convicciones y fuerzas heredadas de su abuelo Tecilio Fernández, decidieron complementar sus pasiones en distintos rubros y las materializaron en este emprendimiento.

Con el fin de unificar las distintas unidades económicas bajo el mismo nombre, hoy Grupo Meta situada en Sacanta, provincia de Córdoba, cuenta con 4 unidades de negocios de diferentes rubros. Las mismas son:

- La Tregua S.A, que realiza actividades de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta, El Arañado;
- Sauco S.A. que tiene como actividad principal la manufactura mediante la fabricación de bebidas con graduación alcohólica como cervezas, maltas y malteadas denominada bajo el nombre de “Cervecería Checa” y también se desempeña en el rubro gastronómico con un restaurante “La Jirafa” en la ciudad de Bariloche, Rio Negro;
- Cervezas Argentinas S.A.S, que se especializa también en el área gastronómica y con participación accionaria en el bar “Casa Negra”, realizando expendio de bebidas en Córdoba Capital y
- Brewing S.A.S que está próximo a su inaugurarse y se desempeñará en el sector gastronómico ofreciendo como principal producto cervezas Checa con la apertura de un bar propio

Se puede destacar que cada unidad de negocio además de tener una relación formal y cordial con proveedores, clientes o comercios de las zonas, tienen una buena localización geográficas y mayor capacidad productiva en comparación con entes de su tipo.

Cabe señalar que el grupo tiene definidos sus mandatos institucionales, los cuales se ven reflejados en la Visión, Misión y Valores. Estos permiten definir los pilares sobre los que se sustentará la estrategia de crecimiento.

Como hitos importantes del Grupo Meta, se puede mencionar en primer lugar, la unificación de las diferentes unidades de negocio bajo un solo grupo empresario (como se

mencionó anteriormente). Además, la compra del fondo de comercio La Jirafa, realizada por Sauco S.A. logró su posterior recuperación y repunte tras la caída que había sufrido por gestiones anteriores. Por otro lado, el Grupo fundó la fábrica de cervezas Checa desde la puesta en marcha, hasta el avance y mejora de los procesos de producción. Como esto fuera poco, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

En contexto político, económico y social que atraviesa actualmente Argentina, donde el Grupo Meta está inserto, es muy inestable. Esta situación de crisis genera gran incertidumbre y dificultad a la hora de hacer proyecciones a futuro. La situación se agrava con la inflación y el movimiento cambiario, lo que genera disminución en la rentabilidad y ventas.

Esta situación del país afecta directa e indirectamente a todos los grupos empresarios, entre ellos el Grupo Meta. Sin embargo, esta no es la única dificultad con la que se enfrenta el Grupo; a continuación, se desarrollan debilidades internas que se detectaron:

- ✓ En primer lugar, Grupo Meta cuenta con una estructura jerárquica que en sus inicios era la adecuada, sin embargo, hoy en día no resulta favorable. Se evidencia una falta de libertad en la toma de decisiones finales en todas las UEN, porque las mismas son tomadas únicamente por la dirección del Grupo Meta, aunque cuentan con responsables especializados en cada área. Esto trae como consecuencia demoras a la hora en dar respuestas o solucionar problemas, ocasionando falencias a los clientes y proveedores.

- ✓ Por otro lado, aunque vende solo a bares y restaurantes de público joven, se detecta una baja participación en los canales de atención on-line y una nula venta al público minorista fuera de la fábrica. Esta estrategia de ventas desatiende otros mercados, generando una disminución en ventas lo que, en un contexto de inestabilidad económica, aumenta sustancialmente la posibilidad de tener pérdidas. A pesar de que en la actualidad la cervecería Checa tiene una muy buena aceptación y que el 80% del público que la consume la recomienda, en la actualidad aprovechar los canales digitales permite potenciar los canales de venta, llegar a nuevos nichos de mercado y evaluar tendencias de consumo. Además, estar activo mediante las redes sociales favorece el reconocimiento social y permite estar en contacto permanente con el cliente, atendiendo sus necesidades y requerimientos. Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que en la Cervecería Checa se evidencia una falta de adaptación a las nuevas tendencias tecnológicas para la fidelización

del cliente, dando como resultado un menor porcentaje en ventas y una baja llegada a potenciales clientes. De aquí el desarrollo de este trabajo.

El objetivo de este trabajo será, entonces, desarrollar herramientas que favorezcan la resolución de dificultades relacionadas con la baja rentabilidad, asociada a los factores de: ausencia en el mercado online, venta personalizada inexistente y falta de un servicio diferenciado en la entrega. Estas herramientas se abordarán por medio de una estrategia corporativa de diversificación, a través de desarrollo de mercado y de producto, enfocado en la diferenciación del servicio hacia el cliente y el producto. Con ello se busca potenciar y mejorar la relación con el consumidor final e incrementar su posición en el mercado. Es decir, mejorar su rentabilidad en respuesta al aumento de la demanda de sus productos y poder cumplir con su misión de alcanzar un crecimiento diversificado y sustentable.

Se desarrollará una plataforma online donde comenzará la comercialización de los productos de Cervecería Checa a clientes minoristas y mayoristas con envíos a domicilios o take-away. Esta tienda online brindará asesoramiento remoto y alternativas de medios de pago. Esta nueva propuesta permitirá aumentar los canales de venta, ampliar la llegada a nuevos clientes a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba y, además, tener una diferenciación en el servicio de entrega y de atención con respecto a la competencia. En un principio, el proyecto estará enfocado a toda la provincia de Córdoba, con intenciones de ampliar a provincias vecinas paulatinamente.

Además, se propone la incorporación de un nuevo producto, un nuevo estilo de cerveza que cautive a los consumidores con el paladar más exótico: Cerveza a base de mosto de uva. A través de la diversificación se busca atraer a nuevos clientes y así, promocionar la marca para emigrar hacia nuevos horizontes.

Como antecedente teórico, los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (Jones, 2014), plantean en su libro *Administración Estratégica* que el proceso de entrar en nuevas industrias para hacer productos nuevos que sean vendidos de manera rentable en nuevos mercados, lo que permita aumentar la rentabilidad se conoce como Diversificación.

Otra estrategia aplicable es el Desarrollo de mercado en la cual la empresa que adopta la estrategia capitaliza la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado actuando en otros segmentos en los cuales competir, y de esta manera poder explotar las ventajas de la diferenciación de productos o servicios de su marca.

Como antecedente de campo se cita a la Cervecería Cheverry, la que tuvo éxito implementando estrategias de diversificación a través del desarrollo de producto y mercado. Esta cervecería dio comienzo con dos hermanos de la localidad de Roberts, provincia de Buenos Aires. En el año 2000 hicieron su primera cerveza como hobby en su departamento de la ciudad de Mar del Plata. Luego, en el 2010 fundaron su micro cervecería y en la actualidad, cuentan con una capacidad de 96 mil litros mensuales, 44 medallas, 6 locales distribuidos por Buenos Aires y ventas a todo el territorio argentino mediante su plataforma online (Estevez, Clarin, 2022). Cervecería Cheverry ofrece más de 15 estilos diferentes de cerveza implementando un “tap room” en su fábrica, agregando un valor al servicio y así diferenciarse con la competencia. Hoy las cervezas Cheverry están posicionadas en el mercado como una de las más elegidas por los argentinos (Empresario, 2018).

Análisis de Situación

Análisis macroentorno

Pestel

Político

En el país hay una gran incertidumbre debido a las próximas elecciones presidenciales que son en el año 2023. Actualmente Argentina está atravesando una crisis política, económica y social.

En estos últimos meses el Gobierno Nacional ha realizado varias modificaciones en su gabinete, y se han tomado distintas decisiones las cuales han impactado en distintos sectores del País.

A partir de los dichos del actual presidente de la República Argentina, Alberto Fernández, en los cuales hace referencia a sus intenciones de aumentar las retenciones de la soja, los productores sojeros se vieron enfrentados a una gran incertidumbre acerca de su futuro. Como consecuencia, muchos de ellos decidieron cambiar el cereal que plantaban a la Cebada Cervecera, para así disminuir los riesgos de intervención oficial, y aprovechar el buen rendimiento y la gran salida comercial de este cereal (Moreno, 2022).

Esta situación ha generado un gran aumento en la escala de plantación de la gramínea, lo que resulta muy positivo para la industria cervecera, ya que repercute en la oferta de la principal materia prima. Esto, a su vez, implica mayor stock en los proveedores

y el precio de venta, se estima que deberá bajar. Además, facilita la proyección a largo plazo de los cerveceros pues cuentan con disponibilidad de su insumo primordial.

Por otro lado, para fomentar el turismo interno del país en los meses de menor concurrencia, el Gobierno Nacional lanzó la tercera edición del programa PreViaje. El mismo consiste en el reintegro de hasta un 50% del costo del paquete, siempre y cuando sea adquirido con un mes de anticipación. El crédito obtenido es utilizable únicamente en el rubro turístico. Los meses que abarca esta edición son octubre y noviembre del corriente año (Cronista, 2022). Es evidente que este programa resulta muy beneficioso, directa o indirectamente, para todo el sector turístico, ya sea hotelero, gastronómico o de servicios de aventura ya que incentiva a la población a consumir también en temporada baja. Las cervecerías locales no son la excepción ya se mantienen con un mayor flujo de clientes durante todo el año, lo que genera mayores ventas.

Económico

En Argentina hay una evolución de la inflación de un 40%-50% anual con una variable permanente en el tipo de cambio \$ - USD lo que genera mucha incertidumbre y aumentos de precios de la materia prima (Donato, Infoabe, 2022).

Este contexto repercute sin dudas en el precio de los insumos y los productos, y dificulta las proyecciones a largo plazo. Por ejemplo, se estima que la canasta básica alimentaria y total aumenta mes a mes entre un 4-7%. Según el informe de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) del mes de julio el incremento fue en promedio de un 6.5% entre ambas canastas. Estos indicadores resultan fundamentales para medir el impacto de la crisis económica en los indicadores sociales, es decir, que determinan la línea de la pobreza (Infobae, 2022). Se puede concluir que un menor poder adquisitivo en la sociedad, afectará el consumo de cerveza artesanal para aquellos sectores sociales que lo consideren un bien de lujo, ya que estas personas se privarán de realizar muchas actividades que estén por fuera de sus necesidades básicas.

Sin embargo, hay que resaltar que la industria cervecera argentina es el sector de consumo masivo que más creció e invirtió en los últimos dos años, creando nuevos puestos de trabajo de calidad en todas las provincias de la Argentina. Hoy en día, la industria cervecera emplea más de 130 mil personas de forma directa e indirecta. Además, el país es el principal proveedor de cebada y malta de América del Sur, en el 2021 se alcanzó un total de exportaciones de cebada, malta y cerveza de 938 millones de dólares, con una gran

recuperación respecto al año anterior (Cerveceros, 2022). Se puede concluir, que el crecimiento de esta industria ha generado un gran entusiasmo en los fabricantes de cerveza para este año, ya que cada vez es mayor el consumo y la posición de esta industria está tomando mayor protagonismo a nivel nacional e internacional.

Sociocultural

En los últimos años la cerveza artesanal adquirió una notoria popularidad y es muy elegida por las nuevas generaciones. Se estima que se consumen alrededor de 45 litros de cerveza per cápita por año en el país, mientras que anualmente se producen 20 millones de hectolitros de cerveza. En Argentina el consumo de cerveza artesanal representa un 1.8% del total de cervezas en general (Limura, 2022).

Se confirma que ha comenzado un cambio de cultura a la hora de tomar la cerveza. Ahora se prefiere la cerveza tirada con distintos estilos, aromas y orígenes. Además, se destacan numerosos eventos y ferias donde se consume, degusta y promociona la cerveza artesanal a lo largo y ancho del país.

Es cierto que las fábricas cerveceras todo el tiempo deben estar generando cambios ante las nuevas demandas, pero es muy satisfactorio saber que cada vez es mayor la elección por parte del consumidor de la industria cervecera artesanal. Esto es muy positivo porque hay una gran oportunidad de crecimiento.

Tecnológico

En la actualidad existe un permanente avance tecnológico, en el que aparecen nuevos métodos de distribución, fabricación y comercialización, lo que lleva a la industria cervecera a tener un trabajo más eficaz e innovador.

Es muy valorable reconocer que luego de la pandemia se aceleró el uso del dinero digital, el código QR es un claro ejemplo. Éste ha tenido un impacto directo en la industria cervecera artesanal en los últimos años, agilizando los pagos, permitiendo la lectura de información de las fábricas y difundiendo los estilos de cerveceras a los consumidores.

Hoy se calcula que el 72% de los mayores argentinos a 16 años utiliza este modo de pago, este porcentaje equivale a más de 20 millones de argentinos (Kantor, 2022).

Además, existe un software argentino que brinda herramientas para administrar y gestionar casi todos los aspectos de una Micro cervecería. Esta plataforma nació a partir de las distintas necesidades que tenía el sector, ayudando consideradamente a la industria

cervecería artesanal en todas las etapas desde la producción de la cerveza hasta desarrollar nuevos canales de ventas (Pulso, 2022).

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que los desarrollos tecnológicos han impactado favorablemente en la industria cervecera artesanal, facilitando el acceso a la cerveza artesanal y ahorrando tiempo a los clientes a la hora de consumirla.

A pesar de la crisis económica, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) las ventas online han aumentado un 14% en el primer semestre del año. Se estima que 9 cada 10 argentinos que tienen acceso a internet realizan compras online. Algo muy importante para la industria es también saber que en el ranking de categorías más vendidas los alimentos y bebidas se encuentran en primer lugar (Casas, 2022). Aquí se puede observar una gran oportunidad para la industria cervecera.

Ecológico

Es innegable que la aparición del plástico revolucionó la vida desde sus inicios. Este material en todas sus formas, usos y funciones, hoy en día está presente de innumerables formas en nuestra vida cotidiana, así como en las fábricas e industrias. Sin embargo, en la actualidad se están sufriendo las consecuencias de impacto ambiental. Cada vez hay más conciencia del cuidado del medio ambiente por parte de la comunidad, pero son, sobre todo, las nuevas generaciones las que más apoyan este movimiento y exigen mayor compromiso por la preservación de los recursos naturales (BBVA, 2021). Como consecuencia, muchas industrias comenzaron a medir y buscar alternativas para disminuir su impacto ambiental aplicando las 3R del consumo responsable: Reducir, Reutilizar, y Reciclar. Entre ellas, el reemplazo del plástico por otro material como, por ejemplo, la aparición de las bolsas de tela como sustitutas de las de nylon (House, 2022). Esta alternativa no solo significa una disminución de la cantidad de residuos, sino que también es una forma de reutilizar. El uso de la bolsa de tela resulta favorable para el cuidado ambiental, y al mismo tiempo sirve como marketing para los emprendimientos. El uso de las bolsas de tela es una tendencia multipropósito: por un lado, el usuario siente satisfacción al ser parte del cuidado ambiental, mientras la empresa, por su parte, realiza publicidad con el logo/nombre impreso en la bolsa de tela. Además, por ser un material reutilizable, el cliente puede utilizarlo gran cantidad de veces.

Otra forma de aplicar las 3R del Consumo Responsable muy utilizada por empresas e industrias es la reutilización de subproductos o residuos de la propia producción. En la

industria cervecera artesanal, se puede mencionar la reutilización del Bagazo para distintos fines. Cabe destacar que este representa el 80% de los subproductos y es el más abundante de la elaboración de la cerveza. Las empresas cerveceras suelen utilizarlo ya sea como alimento para ganado y/o como abono de tierra por su potencial nutritivo. Tal es así que en el último tiempo se está analizando incluir el Bagazo en Código Alimentario Argentino, lo que representa un gran aporte para la economía circular y la sustentabilidad (Freire, 2021).

Se puede concluir que la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente son aspectos que ya están siendo tenidos en cuenta por la industria cervecera artesanal y que, aun así, seguirán presentes en las metas y desafíos para el futuro de la misma.

Legal

La elaboración de cerveza artesanal está regulada por el Código Alimentario Argentino, que establece las normas higiénico - sanitarias, bromatológicas, de calidad y genuinidad para su fabricación y comercialización (Codigo Argentino de Alimentos, 2022). La aplicación de este instrumento legal resulta de vital importancia porque establece, a nivel nacional, los lineamientos y regulaciones que deben cumplir todos los establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de cerveza artesanal.

Además, hay que destacar que los trabajadores cerveceros y afines están bajo la federación FATCA. A partir del 28 de junio del corriente año, el Ministerio de Trabajo de la Nación otorgó a través de la resolución 753/2022 la Personería Gremial N° 1937 al sindicato de Trabajadores de Cervecerías Artesanales de la República Argentina (SITRACAR). Este hecho resulta de vital importancia para los trabajadores cerveceros, quienes estarán representados a nivel nacional y contarán con un derecho, apoyo y unión (FATCA, 2022).

Otras regulaciones que interfieren en la industria de la cerveza artesanal son aquellas que regulan su consumo. En la provincia de Córdoba rigen dos leyes de tránsito que contemplan los niveles permitidos de alcohol en sangre para los conductores: la Ley Provincial de Tránsito N° 8560 y el Código de Tránsito Municipal de la Ciudad de Córdoba (Ordenanza 9981). La Ley N° 8560 se aplica en rutas, autovías y autopistas de la provincia, mientras que la Ordenanza 9981 solo es aplicable en las calles de la capital cordobesa. Como se mencionó anteriormente, estas normativas reglamentan el grado de alcoholemia: en las rutas y autovías el límite establecido es 0,0 g/l para todo tipo de conductores, mientras que en las calles de la ciudad cordobesa la alcoholemia máxima permitida es 0,4 g/l para

conductores particulares y 0,0 g/l para motociclistas y choferes profesionales (Guiacordoba, 2017).

Dado que el consumo de cerveza artesanal en bares y restaurantes se ve limitado por las normativas de tránsitos descriptas, resulta fundamental incentivar el consumo de la misma en los hogares. Con esta perspectiva, la venta online puede ser un canal de venta estratégico a desarrollar para aumentar las ventas.

Análisis microentorno

5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores:

Existe una gran cantidad de empresas que se dedican a la fabricación de cerveza y el tamaño entre ellas es bastante equilibrado, a excepción de un pequeño porcentaje de empresas grandes del sector. El grado de diferenciación de todas las empresas es bajo, es decir que ofrecen prácticamente los mismos productos o servicios sin diferencias significativas, de modo que la competencia en precios es muy propensa a ocurrir entre ellas. Se considera que las barreras de salida del sector son bajas debido a que, dada la actividad que desarrollan, no habrán tenido que realizar inversiones muy altas.

Cabe destacar que, en otros canales de distribución, la venta de cerveza artesanal embotellada o latas fuera de los bares, tiene un bajo nivel de competencia ya que el acceso a este medio de distribución es mucho más elevado. A pesar que, se ha notado un aumento de este formato de venta en los últimos años (Tellería, 2020).

Por todos estos motivos, la rivalidad entre las fábricas de cerveza se puede considerar alta, a excepción de las cervezas embotelladas.

Amenaza de nuevos competidores:

En la industria cervecera artesanal no existen importantes barreras de entrada, ya que pueden considerarse pocos requerimientos de inversión de capital y aspectos legales a cumplir para insertarse en el mercado. En otras palabras, para comenzar un proyecto de cerveza artesanal el costo de los materiales, la mano de obra y la maquinaria necesaria son relativamente bajos, teniendo en cuenta que en muchos casos se trata de maquinaria e insumos de origen nacional. Sin embargo, el acceso a nuevos canales de distribución puede considerarse una barrera más elevada dado que los costos de distribución y embotellamiento pueden resultar más elevados.

Muchas veces los consumidores que tuvieron una experiencia satisfactoria con una marca de cervecera artesanal, posiblemente se vean tentados a preferirlos nuevamente. Otro aspecto a tener en cuenta es que no existen políticas gubernamentales que limiten o impidan la entrada de nuevas fábricas al sector. En consecuencia, la amenaza de entrada de nuevos competidores podría considerarse media-alta (Ámbito, 2022).

Poder de negociación de los clientes:

Se debe destacar que la cerveza es una de las bebidas más elegidas por los argentinos. Los consumidores de la industria cervecera artesanal se caracterizan principalmente por ser jóvenes mayores de 18 años y jóvenes adultos. La industria conoce las necesidades de los clientes, lo que genera que este último tenga poder de elección del proveedor, estilo y calidad en la cerveza por consumir (Martino, 2022). Al existir tanta competencia, al cliente le resulta fácil y de gran accesibilidad cambiar de marca y de producto, pero, por el contrario, hay que reconocer que el consumidor no tiene el poder de negociar el precio ya que en esta industria es muy parejo. Por todo lo expuesto, se concluye que el poder de negociación del cliente es medio-alto.

Poder de negociación de los proveedores:

En los últimos años, con el aumento del consumo y la “moda” de la cerveza artesanal han aparecido nuevos proveedores que ofrecen la mayoría de los insumos cerveceros en distintos puntos del país. Generalmente la oferta de insumos es bastante similar, por lo que si alguna fábrica cervecera artesanal no estuviera de acuerdo con las condiciones ofertadas por alguno de ellos no sería de gran dificultad conseguir otro proveedor (ON24, 2018). No ocurre lo mismo con los tanques de acero inoxidable, en los que el número de proveedores se ve mucho más reducido. Se concluye entonces que, a excepción de los proveedores de tanques de acero inoxidable, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de productos sustitutos:

Dentro de la industria de la cerveza artesanal, se podrían considerar como principales productos sustitutos la cerveza industrial, los jugos artesanales y otras bebidas alcohólicas como el vino. Cuando se habla de cerveza industrial, se debe considerar que la producción es de escala y su cadena distribución es más amplia, lo que le permite definir precios relativos más bajos. Por su parte, el consumo de jugos naturales ha aumentado mucho los últimos años debido a la creciente tendencia de adquirir productos más saludables (Litoral,

2022). Mientras que, el consumo de vino se ha visto incrementado de la mano del turismo y de contar con las condiciones necesarias para su producción en distintos sectores del país.

En conclusión, la cerveza industrial tiene como ventaja ser más económica que la artesanal; los jugos naturales resultarán más atractivos para quienes priorizan una vida saludable y por último, el vino se ve favorecido por el turismo enológico. Por todo esto, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos puede considerarse alta.

Estudio de mercado

El consumo de cerveza artesanal en la Argentina ha crecido considerablemente en los últimos cinco años, siendo Córdoba y Buenos Aires las ciudades donde más se ha reflejado. A partir de distintos estudios, se ha logrado confirmar que el rubro creció alrededor del 40% a nivel nacional. En Argentina el mercado de la cerveza artesanal representa un 2.5% del mercado cervecero, aunque en comparación con otros países este número podría considerarse bajo, cabe resaltar que en nuestro país es una cifra que se encuentra en crecimiento y se prevé con buenas perspectivas.

Por otro lado, el presidente de la Cámara Argentina de Productores confirmó que el último verano hubo una gran demanda de cerveza artesanal, lo que produjo una sobreoferta, y probablemente un gran porcentaje que no respetó la calidad, sino que iba en búsqueda de precios. Esta situación, ha generado varias alertas por las consecuencias que podría llegar a tener, ya sea en la salud de los clientes como en el cuidado del futuro de la industria cervecera artesanal (Agroempresario, 2022).

La cerveza artesanal no distingue el paladar por edades, la consumen jóvenes y adultos. Se puede decir que el consumidor no se conforma con un solo estilo y aroma de cerveza. A partir de estadísticas de consumo se pueden distinguir los estilos de cerveza artesanal más elegidos por los argentinos, que se describirán a continuación:

- ✓ Saison: estilo afrutado y picante. Altamente carbonatada, en la actualidad se produce con niveles de moderados a altos de alcohol;
- ✓ Indian Pale Ale: se caracterizan por tener un fuerte aroma y un amargor intenso, el gran protagonista es el lúpulo. De color ámbar o cobre;
- ✓ Tripel: color dorado con altos niveles de alcohol (hasta los 9,5 % vol.) y de cuerpo ligero;
- ✓ Witbier: tiene un color amarillo pálido, con espuma espesa. Casi siempre es dulce y es a base de trigo;

✓ Neipa: color casi anaranjado y muy turbio, con un menor amargor a comparación a Pale Ale pero conservando su aroma y sabor intenso de lúpulos. Nivel de alcohol medio (Cibart, Cibart, 2021).

Otro aspecto a resaltar es, como se mencionó anteriormente, el aumento de las compras online. El semestre anterior la categoría de alimentos y bebidas fue la más consumida mediante de manera e-commerce (Plus, 2022).

A pesar que en los últimos dos años 120 fábricas y 450 comercios de cerveza artesanal se vieron forzados a cerrar sus puertas por la pandemia, al día de la fecha las cervecerías artesanales han recuperado los niveles de ventas previos. Por esta razón, y sabiendo que cerca del 95% de la cerveza artesanal se consume en canales de venta on premise, muchas fábricas han vuelto a apostar al crecimiento para afrontar lo que queda el 2022 abriendo franquicias y/o sucursales propias. Además, también han aumentado su presencia en las góndolas vendiendo de manera e-commerce (Devincenzi, 2022).

Por último, se puede mencionar que en la provincia de Córdoba a fin de cada año se realiza una encuesta con el objetivo de reconocer y estimular a los bares y restaurantes que ofrecen mejor producto y servicio. Para esto se cuenta con un jurado referente en cada sector y con el voto de los consumidores. En el último año, las cervecerías artesanales más elegidas por los cordobeses fueron: Antares, The Temple Bar, Capitán y Höppers (Gastronómico, 2022).

Nivel Corporativo

Misión:

Ofrecer una experiencia memorable a los consumidores de cerveza de la Argentina: creando productos y espacios únicos que nos permitan estar presentes en los momentos más importantes. Celebrar las ideas, el conocimiento y la creatividad (Checa, Instagram , 2022).

Visión:

Ser una marca de referencia en el mercado de cerveza artesanal de Argentina en los próximos 10 años: reconocida por la calidad y la innovación de su línea de productos, por su dinámica comercial y por el diseño de una experiencia memorable para sus clientes (Checa, Instagram, 2022).

Valores:

Experiencia memorable, marca de referencia, calidad, innovación y dinámica comercial (Checa, Instagram, 2022).

Política de calidad:

Convencidos de que la satisfacción a los requerimientos de nuestros clientes y otras partes interesadas, es la clave para el desarrollo de la empresa, es que nos enfocamos en lograr altos estándares de calidad y de innovación como ejes centrales de la gestión, cumpliendo en todo momento con los requisitos legales y reglamentarios que rigen la actividad (Checa, Instagram, 2022).

Nivel estratégico

La empresa utiliza la estrategia de diferenciación a partir que usan la última tecnología en el equipamiento para la producción de sus productos y por la calidad de la cerveza. De este modo generando que identifiquen a la marca y la posicionen en el mercado por sobre sus competidores, logrando captar reconocimiento y fidelidad de sus clientes. Aumentando su ventaja competitiva.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna:

Es muy importante remarcar en esta etapa como en todas las demás, que Cervecería Checa está trabajando en la certificación de la norma de gestión calidad ISO 9001 e implementa BPM desde octubre del 2020.

En la fábrica ubicada en Sacanta, se realiza la recepción de la materia prima e insumos, su almacenaje y control de inventario. Acorde a los requerimientos de la gestión de calidad, una vez recibida la materia prima, se le realiza un control de calidad pertinente, para así poder asegurar un producto final estándar. La persona que realiza esta tarea es uno de los tres jóvenes coordinadores de producción de la cervecería.

Operaciones:

Para la elaboración de cerveza, la materia prima que utiliza Cervecería Checa es agua, cebada, levadura para la fermentación, malta y lúpulo. Además, cuenta con equipos con la mayor tecnología para la fabricación de la cerveza, estos son hervidores, fermentadores, maceradores, máquina enlatadora, enfriador, filtradores y todas las

instalaciones para el normal funcionamiento de dichos equipos, lo que le permite un volumen de producción anual de 360.000 litros. Esta etapa está dirigida por Luis, licenciado en química.

Logística externa:

Cervecería Checa cuenta con dos tipos de envasado para las cervezas en latas y barriles de acero inoxidable. Depende del cliente y/o pedido, es el tipo de producto que entregan. En el balance de cada año se puede identificar “rodados” y “combustible” lo que asegura que la distribución es propia para los clientes de la provincia de Córdoba, mientras que la distribución al resto de las provincias es mediante un transporte tercerizado, ya que en el balance se identifica el ítem “Fletes”.

Marketing y venta:

La cerveza Checa se comercializa en bares y restaurantes. Tiene clientes en algunas partes del país, la fábrica utiliza redes sociales para su marketing y ventas, como son Instagram con más de 11.5 miles de seguidores. Mediante este medio, realiza publicaciones diarias promocionando la marca con los distintos productos, novedades, los puntos de ventas y su misión y visión. Además, utiliza la aplicación WhatsApp para el departamento comercial donde recibe las compras directas por mayor, y también para la solicitud de visitas a la fábrica generando en el cliente una experiencia personalizada con la marca Checa.

Un punto muy importante a remarcar es que desde sus inicios las cervezas Checa tuvieron muy buena aceptación por parte de sus clientes. Es el “boca en boca” lo que genera que la marca Checa tenga más reconocimiento.

Servicios:

Cervecería Checa busca la satisfacción del cliente y el acercamiento al cliente. Esto lo realiza mediante la garantía de la calidad de sus productos. Además, ofrece la posibilidad de realizar un tour por la Fábrica y poder conocer y degustar los distintos estilos de cervezas antes de realizar la compra.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

La Cervecería Checa está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad de producción anual de 360.000 litros. Cuenta con todo el

equipamiento para la producción y posee instalaciones correspondientes para su correcto funcionamiento.

La administración de Checa está encargada por Paula, una de sus creadoras, y 3 empleados internos. El departamento comercial es llevado por Juan Cruz, creador del grupo, y dos personas externas. Por último, el departamento de producción se encuentra a cargo José, el tercer fundador, junto con dos empleados internos, uno de ellos es Luis quien es Licenciado en química, que es quien lleva la actividad productiva de la cerveza.

Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de pagos, compras de insumos y venta de productos. Y, por último, cuenta con el servicio de un contador externo.

Recursos Humanos:

La selección del personal es llevada a cabo por la dirección de Grupo Meta, basando sus decisiones en la calidad humana, preparación y perfil proactivo de los candidatos. También, realizan constantemente evaluación del personal, con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible. Por último, podemos nombrar que se cuenta con el servicio de una consultora y técnica en recursos humanos externa, quien recaba información de las distintas unidades económicas y lleva el seguimiento de los indicadores de cada unidad.

A pesar de lo nombrado anteriormente y contar con organigrama, en la fábrica de cerveza Checa podemos observar una falta de división de tareas y definición de puestos. ya que por ejemplo los coordinadores de producción están involucrados en la parte operativa y actividades de apoyo como son los pagos, y compras.

Desarrollo Tecnológico:

La empresa apuesta por la innovación y ser pionera en el sector, por lo que invierte en tecnología de avanzada principalmente en la maquinaria asociada a la producción de cerveza. Sin embargo, a pesar de que cuenta con la mayor tecnología disponible para fábricas de su tipo no se observa lo mismo en los canales de distribución.

En otras palabras, además de contar con redes sociales donde muestran y promocionan sus productos e historia, tiene acceso directo a un link digital llamado Linktree donde le ofrece al cliente dirigirse directamente con un número de WhatsApp para poder

realizar reservas de tours por la fábrica, realizar compras y reservas. Sin embargo, puede reconocer que hay una falta de modernización en incorporar una plataforma para nuevos canales de ventas y darle un mejor servicio al cliente para su fidelización.

Abastecimiento:

Los tres coordinadores de producción son los encargados de la compra de insumos y además quienes realizan y relaciones y pagos a proveedores. El área de abastecimiento de la fábrica tiene como objetivo asegurar la continua provisión de materia prima con el servicio de calidad que satisfaga los requerimientos estipulados, cumpliendo las pautas de la empresa.

Marco teórico

A través de este marco teórico, se busca profundizar en las estrategias y técnicas que se seleccionaron para potenciar el crecimiento de la empresa Sauco SA, basados en los conceptos de los más afamados escritores en el campo de la administración. La herramienta de gestión central que se elige en primer lugar, fue la Planificación Estratégica; seguida de la estrategia de Diversificación enfocada en la Diferenciación.

La planificación estratégica no debe entenderse como una recopilación continua de planes estratégicos, sino como un proceso. Éste consiste en la implementación de un método determinado para obtener el plan estratégico, desarrollando así un estilo de gestión que le permite a la empresa mantener su posición competitiva en un entorno de constante y rápido cambio. La planificación estratégica se apoya en la reflexión y los pensamientos estratégicos para determinar hoy, lo que queremos ser en el futuro. (Vicuña, 2017). Según este autor, el plan estratégico es la principal herramienta en la cual la alta dirección consolida las decisiones estratégicas de la empresa tomadas en el presente, para lograr una empresa competitiva que le permita cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés, en referencia a los próximos tres años (el horizonte más común de un plan estratégico).

Según el autor (Hernández, 2014), se define administración estratégica como el proceso que sirve para la toma de decisiones anticipadas en términos de crecimiento, mejora, consolidación, disrupción o extinción, a partir de la planeación, ejecución, implementación y evaluación de los resultados. De esta manera, la administración estratégica crea nuevas y diferentes oportunidades para el futuro de las organizaciones, promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante cambio, e impulsa el éxito a largo plazo para las organizaciones. Puede mencionarse, además, que la administración estratégica es una forma eficaz de generar y promover mayor rentabilidad en las organizaciones con fines de lucro, o bien, aumentar la productividad en las organizaciones que no son lucrativas, haciendo más eficiente el uso de recursos.

Estrategias de crecimiento:

Cuando una empresa quiere crecer, el autor (Ortiz, 2014) propone diferentes direcciones: expansión y/o diversificación. Si se toma la primera dirección, la empresa puede crecer y obtener una ventaja competitiva abordando nuevos mercados (tanto geográficos como de clientes) con el producto tradicional o, mediante el desarrollo de nuevos productos en los mercados tradicionales. Por otro lado, tomando la dirección de la

diversificación se incursiona en nuevos mercados con nuevos productos, que pueden o no estar relacionados con sus productos y mercados tradicionales.

Entre las diversas clasificaciones se destaca la elaborada por (Ansoff, 1976). Este autor refiere a que una empresa puede desarrollar hasta cuatro tipos de direcciones, dependiendo de los productos que ofrece (actuales y/o nuevos) y el mercado al que se dirige (actual y/o nuevo). Entonces, las cuatro direcciones de desarrollo empresarial son: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.

Ya nombradas las distintas estrategias de crecimiento, se mencionará la definición de estrategia de diversificación que es la que se aplicará en el presente trabajo.

La diversificación supone un cambio significativo respecto a la situación estratégica anterior de la empresa, e implica la entrada de la misma en nuevos mercados y nuevos productos. Algunos de los beneficios de la diversificación son:

- ✓ Reducir el riesgo de operar en un mercado saturado con un producto en etapa de madurez o declive.
- ✓ Diversificar el riesgo, será menos probable que se reduzcan las ventas de todos los productos de la compañía en los distintos mercados al mismo tiempo.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos en sectores que brinden oportunidades interesantes, para que la empresa invierta sus excedentes económicos o recursos que disponga.
- ✓ Lograr economías de escala, es decir, la oportunidad de beneficiarse de las sinergias que pueden surgir al agrupar diferentes productos en distintos mercados bajo la misma empresa.

Sabiendo los beneficios, se debe reconocer que cuando la estrategia de diversificación es pura o radical, es la que mayor índice de riesgo contrae, ya que se actúa con una experiencia producto-mercado nula. En muchos casos, la posibilidad de éxito no dependerá solo de las condiciones del nuevo mercado al que se ingresa (con características similares o diferentes al que ya se conoce) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales requeridas y del conocimiento de la tecnología utilizada para producirlo. (Vicuña, 2017).

Ventaja Competitiva:

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores si su rentabilidad y ganancias son mayores que las utilidades promedio de otras empresas que

compiten por el mismo grupo de clientes. Es por esto que los administradores juegan un papel clave en el proceso de desarrollo de la estrategia, cada uno debe formularlas para obtener una ventaja competitiva y asumir la responsabilidad de su implementación, sabiendo que se trata de decisiones tomadas en un entorno competitivo. Su empresa compite contra otras por los clientes. La competencia es una batalla de ingenio en la que sólo las empresas más eficientes salen victoriosas. Es un juego sin fin (Schilling Melissa A., 2015).

Para alcanzar la ventaja competitiva frente a la competencia, el autor (Porter, 2008) plantea tres estrategias genéricas de gran eficacia: Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

Si bien existen varias estrategias competitivas, en este marco teórico se nombrará el concepto de diferenciación que es la estrategia que se va a aplicar en el presente trabajo.

En particular, la diferenciación distingue el producto o servicio ofrecido, creando una particularidad única en el mercado. La empresa tiene distintas dimensiones para diferenciarse, como puede ser en los productos, en el servicio al cliente, en la incorporación de tecnologías, redes de distribución, etc. Esta estrategia consigue la protección contra la competencia porque los consumidores son fieles a la marca y, porque disminuye la sensibilidad al precio. ya que no existen otras opciones que tengan esta cualidad que lo diferencia. Además, genera un aumento en la barrera de entrada de nuevos competidores ya que los contrincantes deberán superar la diferenciación especial del producto o servicio.

Como se propone en el presente trabajo, la integración vertical puede fortalecer la capacidad de una empresa para diferenciarse de las demás, al brindar una mayor proporción de valor agregado bajo el control de los gerentes. Por ejemplo, al brindar un mayor control sobre los canales de distribución para ofrecer un mejor servicio, o al crear oportunidades de diferenciación a través de la producción interna de componentes patentados.

Finalizando, se concluye que se aplicará un plan estratégico según aporta Sainz de Vicuña Ancin, empleando una estrategia de diferenciación como resalta el autor Michael Porter, implementando una estrategia corporativa de diversificación explicada por Ortiz Hernández María José, con la intención de aumentar la rentabilidad ampliando la cartera de clientes expandiéndose a nuevos mercados. Creando un nuevo producto con características diferenciadas en un nuevo mercado mediante un nuevo canal de distribución ofreciendo así, un mejor servicio al cliente.

Conclusiones diagnosticas

Luego de realizar y evaluar el análisis situacional tanto externo como interno de la empresa Grupo Meta (en concreto la unidad de negocio Cervecería Checa), en conjunto con su análisis de mercado, se pueden determinar distintas conclusiones.

A partir de que el contexto político y económico que atraviesa actualmente Argentina es muy inestable. Generando así una gran incertidumbre y dificultad a la hora de hacer proyecciones a futuro, y habiendo un aumento constante de la inflación. Es una gran oportunidad para Cervecería Checa saber que es baja la negociación que tienen sus proveedores, de esta manera pueden realizar más de una oferta a la hora de comprar los insumos para la elaboración.

También, es muy importante resaltar el aumento del consumo de cerveza artesanal en los últimos cinco años tanto en Córdoba como en Argentina. Este consumo se encuentra en constante crecimiento, no solo en bares sino también en los hogares. A partir de la pandemia, las personas comenzaron a comprar más de manera virtual, lo que resulta una gran oportunidad para Cervecería Checa ya que cuenta con cerveza en lata.

Sabiendo que las barreras de ingreso de nuevos competidores son bajas y que en la provincia de Córdoba es enorme el número de micro cervecerías existentes, se debe recalcar que Cervecería Checa cuenta con el equipamiento de última generación y una infraestructura acorde con la demanda. Además, se está implementando la norma ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), logrando los estándares de calidad requeridos por los consumidores generando así un valor agregado con respecto a su competencia.

Cervecería Checa, hoy se encuentra en una posición muy favorable ya que es una empresa joven con gran capacidad de adaptación a los cambios, cuenta con buena aceptación y valoración por parte de los clientes, tiene la fábrica en un terreno propio donde no paga alquiler, tiene muy buena ubicación geográfica y cuenta con poco personal.

Pero así todo. se detecta que Cervecería Checa tiene como debilidad la nula venta al público minorista fuera de la fábrica, es decir una escasa comercialización de su producto, contando con ventas solamente en bares y restaurantes de público joven. De esta manera desatiende otros mercados, pérdidas de clientes generando una disminución en ventas, baja rentabilidad.

Otra debilidad que se puede nombrar de Cervecería Checa es la baja participación en los canales de atención On-line, sabiendo que en la actualidad es muy importante aprovechar los medios digitales ya que permiten potenciar los puntos de venta, llegar a nuevos nichos de mercado y evaluar tendencias de consumo. Además, estar activo mediante las redes sociales favorece el reconocimiento social y permite estar en contacto permanente con el cliente, atendiendo sus necesidades y requerimientos.

Por todo lo analizado y expresado, se implementará una planificación estratégica permitiendo aumentar la ventaja competitiva de Cervecería Checa, de esta manera se minimizará las debilidades maximizando las oportunidades. Se aplicará una estrategia de diferenciación a través de una estrategia corporativa de diversificación creando un estilo nuevo de cerveza y la implementación de un nuevo canal de venta a toda la provincia de Córdoba mediante una plataforma online. La diferenciación será aplicada en el servicio al cliente y producto, ya que la plataforma será diseñada por un especialista con el objetivo de ofrecer la entrega inmediata del producto en el domicilio del cliente, brindando toda la información sobre los distintos estilos de cerveza, precios y promociones para que tenga una excelente experiencia a la hora de comprar su cerveza Checa desde su domicilio. Mientras que el nuevo estilo de cerveza será a base de UVA, revelando así el espíritu inquieto y expresión en toda la provincia de Córdoba de cervecería Checa.

Con este nuevo canal y distribución de venta, se busca llegar a toda la provincia de Córdoba, buscando nuevos clientes con el objetivo del aumento de ventas, para la suba de la rentabilidad de la empresa y así, generar mayor posicionamiento de la marca y prestigio de la misma logrando un lugar muy importante en el mercado de la cerveza artesanal cordobés. Mientras que con la creación del nuevo estilo de cerveza a base de Uva se buscará diferenciarse de la competencia, cubriendo un nicho de mercado de consumidores más aventureros con un paladar más exótico.

Propuesta de aplicación

A continuación, se llevará a cabo la propuesta de aplicación que se implementará en el presente trabajo, compuesto por objetivos generales y específicos con sus correspondientes planes de acción que permitirá brindar una solución al problema detectado.

Como se nombró en el análisis interno, la empresa Sauco SA, Cervecería Checa cuenta con los elementos estratégicos (misión, visión, valores y puntos de calidad)

correctamente establecidos, los mismos poseen como centro la santificación del cliente, por lo cual no se proponen modificaciones.

Objetivos General:

Aumentar la rentabilidad un 59% en Cervecería Checa para fines de 2025, mediante una plataforma online ofreciendo nuevo canal de distribución, fidelización de cliente y aumentando la producción con la incorporación de un nuevo estilo de cerveza diferenciado para toda la provincia de Córdoba.

Justificación: Es importante destacar que la propuesta es realizada a la unidad de negocio Cervecería Checa, a partir de los análisis que se realizaron en base de los estados de resultados, se toma como referencia los balances de los años 2018 y 2019. No se toma como referencia el del año 2020, por las consecuencias que ha dejado a nivel mundial la pandemia.

El estado de resultado de 2018 arroja en los ingresos por ventas y servicios (15.090.517,07) y en el 2019 (30.802.495,68), aquí se puede apreciar un aumento de un año a otro es por esto que es muy factible seguir aumentando con el objetivo propuesto, aunque también reflejan un importante costo de ventas y de comercialización, en el 2018 (9.751.018,48) y (5.884.091,63), mientras que en el 2019 (18.914.484,84) y (14.396.023,33) respectivamente. Estos números son demasiados altos por eso sería opimo disminuirlos para aumentar la rentabilidad mediante la propuesta (Anexo 1).

Luego de los análisis realizados en los diferentes contextos, se considera que es un objetivo alcanzable ya que la cerveza artesanal es un mercado que se encuentra en pleno crecimiento en la provincia de Córdoba, siendo una oportunidad para aprovechar el incremento de las ventas del producto y aumentar la ventaja competitiva.

Estrategia: Diferenciación y diversificación

Objetivos específicos:

1. Aumentar las ventas de cerveza en lata un 30% para fines del año 2025 mediante la implementación de una plataforma online.

Justificación: Como se mencionó en el análisis externo, precisamente en la herramienta PESTEL, hay un gran aumento de las compras online. Esto es una gran oportunidad que se debe aprovechar, se estima que a fines del 2021 la mayoría de las empresas consultadas han conseguido un aumento del 20% en comparación al 2020, mientras que aseguran que el 2022 está en crecimiento este porcentaje (Donato, Infoabe, 2022).

Por lo explicado anteriormente sumado al aumento del mercado a toda la provincia de Córdoba, lo que generará que la demanda aumentará, se hace muy factible la implementación cumplimiento del objetivo.

Estrategia: Diferenciación.

2. Incrementar un 8% la capacidad de producción anual de cerveza para el año 2024 a partir de la incorporación de nuevos equipamientos para poder lograr la implementación de un nuevo estilo de cerveza a base de UVA, único en el mercado para toda la provincia de Córdoba.

Justificación: A partir del aumento del consumo de cerveza artesanal, los consumidores tienen un paladar más sofisticado y exigen nuevas propuestas, lo que obliga a los fabricantes de cerveza a realizar innovaciones en los sabores y aromas para satisfacer estas necesidades (Estevez, Clarin, 2022). Con la búsqueda de generar un nuevo estilo de cerveza diferenciado, Cervecería Checa busca ganar terreno ante la competencia, hacer que el cliente la elija por su impronta en cada estilo y ofrecer una alternativa de producto única en el mercado. Con todo lo mencionado se concluye que es una gran oportunidad para alcanzar este objetivo.

Estrategia: Diversificación

3. Fidelizar en un 50% la cartera de clientes actuales de la empresa, aplicando atención personalizada y generando promociones a partir de la plataforma online para fines del año 2025.

Justificación: Como dijo Philip Kotler, el padre del marketing: “La mejor publicidad la hacen los clientes satisfechos”, es por esto que es muy importante realizar una fidelización a los clientes actuales y nuevos, ya que el cliente satisfecho es el cliente que conquista a otros clientes (Magazine, 2022). A partir de la atención personalizada, teniendo información personalizada en cada cliente como cuantas veces ha comprado y que tipo de los productos, produce una mayor satisfacción en los clientes lo que generará mayores ventas (Sydle, 2022). Es un gran desafío y oportunidad, cumpliendo con este objetivo específico ayudará a lograr el objetivo general.

Estrategia: Diferenciación.

4. Disminuir los costos de comercialización un 25% para el año 2025, mediante el uso de los recursos de la empresa para realizar la distribución e implementación de tecnología en el sector de abastecimiento y control de stock.

Justificación: La logística es una tarea muy importante dentro de una empresa y que está relacionada con muchas otras actividades, desde la producción, almacén, hasta la llegada

al consumidor final. Es por esto, que esta tarea se realice de manera eficiente, para ello es necesario muchas veces implementar tecnología para poder tener mayor control con el menor costo y tiempo. El software de logística es un programa que facilita y mejora la eficiencia de todo el proceso logístico, brindando herramientas de gestión y control en beneficio de la empresa (RPP, 2022). A esto hay que sumarle los beneficios de la implementación del control de almacén lo que también genera una gran disminución en los costos de comercialización, se estima un 75% reducción en pedidos retrasados lo que genera un 30% en los costos de control de inventario y hasta un 55% en el tiempo de realización de cierre (Juárez, 2022). A partir de este contenido se dice que es factible el logro del objetivo específico planteado.

Estrategia: Liderazgo en costos y diferenciación.

Alcance de la propuesta

- ✓ Alcance temporal: el periodo de aplicación será desde fines del 2022 con un horizonte de acción de cuatro años, tal como se lo detalla en el objetivo general.
- ✓ Alcance geográfico: la propuesta será aplicada a toda la provincial de Córdoba.
- ✓ Alcance de contenido: se implementará una planificación estratégica para Sauco S.A, unidad de negocio Cervecería Checa aplicando una estrategia de diferenciación y diversificación utilizando la innovación en el servicio y producto para aumentar la rentabilidad.

Tácticas a desarrollar

Luego de definir los objetivos, aquí se presentarán los planes de acción a implementar junto con los recursos necesarios y los plazos respectivos que se deberán ejecutar para lograr el objetivo general y los específicos.

En el siguiente plan se detallarán las distintas tácticas que se llevan a cabo para la implementación de una plataforma online de una manera eficiente en la empresa y realizar la correspondiente publicidad para aumentar su llegada a los consumidores de toda la provincia de Córdoba para aumentar las ventas utilizando este nuevo canal. La publicidad que se utilizará es la ofrecida por GRUPO META (FACEBOOK E INSTAGRAM).

Ilustración 1 - Plan de acción objetivo específico 1

Plan de acción objetivo específico 1							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación y creación de plataforma para venta online	1/11/2022	1/12/2022	Gerente administrativo		\$ 201.500	Hernan Aguado	Anexo 2
Implementación de sistema de pagos online	1/12/2022	1/2/2023	Gerente administrativo				
Búsqueda, selección y contratación de personal para gestionar ventas de la plataforma online	1/2/2023	1/4/2023	Dirección de Grupo Meta		\$ 157.577		Anexo 10
Capacitación al personal de comercial para uso de plataforma	1/4/2023	15/4/2023	Gerente administrativo	Notebook, proyector, sillas	\$ 294.838		Anexo 2 y 3
Incorporación de packasging para envío a domicilio	1/4/2023	1/4/2024	Comercial	-	\$ 102.637	Mercado Libre	Anexo 4
Publicidad vía redes sociales para promocionar nuevo canal de venta	1/4/2023	1/10/2024	Comercial	Celular	\$ 79.499	Instagram y Facebook	Anexo 5
Mantenimiento y actualización de plataforma online	1/1/2024	30/1/2024	Comercial		\$ 30.000	Hernan Aguado	Anexo 2

Fuente: Elaboración propia (2022).

En el siguiente cuadro se detallarán las distintas tácticas para la incorporación del nuevo estilo de cerveza a base de mosto de uva y la implementación del nuevo equipamiento para el aumento de la producción con sus respectivos controles mensuales.

Ilustración 2 – Plan de acción objetivo específico 2

Plan de acción objetivo específico 2							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Incorporación de nuevo estilo de cerveza a base de	1/12/2022	31/12/2024	Coordinador de producción	Equipamiento de elaboración de cerveza	\$ 128.418	Cibart	Anexo 6
Capacitación al personal de producción para nuevo estilo de cerveza	1/12/2022	1/1/2023	Coordinador de producción	Notebook, proyector y sillas	\$ 195.808	Cibart	Anexo 3 y 7. Las sillas y proyector se utilizan las mismas que se compraron en actividad
Compra equipamiento para elaboración de cerveza	1/11/2022	1/12/2022	Dirección de Grupo meta		\$ 1.821.081	Cibart	Anexo 8
Control del incremento de la producción	1/1/2023	31/12/2024	Coordinador de producción	Notebook	\$ -		Se utiliza la Notebook comprada en la actividad anterior para

Fuente: Elaboración propia (2022).

En el siguiente plan se detallarán las diferentes tácticas que se llevarán a cabo para la fidelización de los clientes, mediante la implementación de una herramienta para la gestión de datos y a partir de ahí, realizar diferentes promociones y ofrecer beneficios para los clientes habitué, desde realizar regalos a sortear tours por la fábrica.

Ilustración 3 – Plan de acción objetivo específico 3

Plan de acción objetivo específico 3							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación de herramienta de gestión de base de	1/12/2022	15/12/2022	Gerente administrativo		\$ 37.781	Hernan Aguado	Anexo 2
Formación de un departamento de servicio post venta	1/11/2022	1/1/2023	Gerente administrativo		\$ -		
A partir de la base de datos se elige a los mejores clientes y se le da beneficios	1/1/2023	31/12/2025	Departamento de servicio post venta	Notebook y Software	\$ 179.999		Anexo 2 y 3
Realizar merchandasing para	1/1/2023	1/1/2024	Departamento de servicio post venta		\$ 10.000	Mercado libre	Anexo 9
Sorteos de tours por la fábrica vía Instagram para clientes	1/3/2023	1/9/2023	Departamento de servicio post venta	Notebook	\$ -		Se utiliza la Notebook comprada

Fuente: Elaboración propia (2022).

A continuación, se detallarán las diferentes tácticas para la implementación de un software para que colabore al sector de logística y almacén para la reducción de costos de comercialización de una manera eficiente. Se contratará a una persona para el almacén que será capacitado por del proveedor del software.

Ilustración 4 – Plan de acción objetivo específico 4

Plan de acción objetivo específico 4							
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación y creación de Software para logística, abastecimiento y	1/11/2022	15/11/2022	Gerente administrativo	-	\$ 100.750	Hernan Aguado	Anexo 2
Búsqueda, selección y contratación de personal para manejar	1/11/2022	1/1/2023	Dirección de Grupo meta		\$ 162.946		Anexo 11
Capacitación al personal de logística y abastecimiento para el uso de software	1/12/2022	15/12/2022	Gerente administrativo	Notebook, proyector, sillas	\$ 179.999		Anexo 2 y 3. Las sillas y proyector se utilizan las mismas que se compraron en la actividad

Fuente: Elaboración propia (2022).

Diagrama de GANTT

Ilustración 5 – Diagrama de GANTT

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración / mes	2022		2023					2024					2025											
					N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Plan de acción 1																												
Contratación, creación e implementación de plataforma para venta online	Gerente administrativo	1/11/2022	1/12/2022	1																								
Implementación de sistema de pagos online	Gerente administrativo	1/12/2022	1/2/2023	1																								
Búsqueda, selección y contratación de personal para gestionar ventas de la plataforma online	Dirección de Grupo Meta	1/2/2023	1/4/2023	2																								
Capacitación al personal de comercial para uso de plataforma	Gerente administrativo	1/4/2023	15/4/2023	1/2																								
Incorporación de packaging para envío a domicilio	Comercial	1/4/2023	1/4/2024	12																								
Publicidad via redes sociales para promocionar nuevo canal de venta	Comercial	1/4/2023	1/10/2024	33																								
Mantenimiento y actualización de plataforma online	Comercial	1/1/2024	30/1/2024	1																								
Plan de acción 2																												
Incorporación de nuevo estilo de cerveza a base de mosto	Coordinador de producción	1/12/2022	31/12/2024	13																								
Capacitación al personal de producción para nuevo estilo de cerveza	Coordinador de producción	1/12/2022	1/1/2023	1																								
Compra equipamiento para elaboración de cerveza	Dirección de Grupo Meta	1/11/2022	1/12/2022	1																								
Control del incremento de la producción	Coordinador de producción	1/1/2023	31/12/2024	12																								
Plan de acción 3																												
Contratación de herramienta de gestión de base de datos	Gerente administrativo	1/12/2022	15/12/2022	1/2																								
Formación de un departamento de servicio post venta	Dirección de Grupo Meta	1/11/2022	1/1/2023	2																								
A partir de la base de datos se elige a los mejores clientes y se le da beneficios	Comercial	1/1/2023	31/12/2025	37																								
Realizar merchandising para clientes	Comercial	1/1/2023	1/1/2024	12																								
Sorteos de tours por la fábrica via Instagram para clientes	Comercial	1/3/2023	1/9/2023	6																								
Plan de acción 4																												
Contratación y creación de Software para logística, abastecimiento y control de stock	Gerente administrativo	1/11/2022	15/11/2022	1/2																								
Búsqueda, selección y contratación de personal para manejar software	Dirección de Grupo Meta	1/11/2022	1/1/2023	2																								
Capacitación al personal de logística y abastecimiento para el uso de software	Gerente administrativo	1/12/2022	15/12/2022	1																								

Fuente: Elaboración propia (2022).

Presupuesto

A continuación, se presentará el presupuesto con la proyección de 2022 a 2025 actualizados con la inflación anual correspondiente (REM), para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general y específicos.

Ilustración 6 – Presupuesto actualizado

Presupuesto 2022-2025.				
Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025
Contratación, creación e implementación de plataforma para venta online	\$ 201.500,00	\$ 382.850,00	\$ -	\$ -
Implementación de sistema de pagos online				
Búsqueda, selección y contratación de persona para gestionar ventas de la plataforma online	\$ 157.577,00	\$ 3.892.151,90	\$ 6.499.893,67	\$ 6.499.893,67
Capacitación al personal de comercial para uso de plataforma	\$ 294.838,00	\$ 560.192,20	\$ -	\$ -
Incorporación de packaging para envío a domicilio	\$ 102.637,00	\$ 1.755.092,70	\$ 977.001,60	\$ -
Publicidad via redes sociales para promocionar nuevo canal de venta	\$ 79.499,00	\$ 1.359.432,90	\$ 3.027.003,92	\$ 5.055.096,55
Mantenimiento y actualización de plataforma online	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 50.100,00	\$ -
Total plan de Acción 1	\$ 866.051,00	\$ 7.949.719,70	\$ 10.553.999,20	\$ 11.554.990,23
Plan de Acción 2	2022	2023	2024	2025
Incorporación de nuevo estilo de cerveza a base de mosto	\$ 128.418,00	\$ 243.994,20	\$ 214.458,06	\$ -
Capacitación al personal de producción para nuevo estilo de cerveza	\$ 195.808,00	\$ -	\$ -	\$ -
Compra equipamiento para elaboración de cerveza	\$ 1.821.081,00	\$ -	\$ -	\$ -
Control del incremento de la producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Plan de acción 2	\$ 2.145.307,00	\$ 243.994,20	\$ 214.458,06	\$ -
Plan de Acción 3	2022	2023	2024	2025
Contratación de herramineta de gestion de base de datos	\$ 37.781,00	\$ -	\$ -	\$ -
formación de un departamento de servicio post venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
A partir de la base de datos se elige a los mejores y se le da beneficios	\$ 179.999,00	\$ -	\$ -	\$ -
Realizar merchandising para clientes	\$ 10.000,00	\$ 228.000,00	\$ -	\$ -
sorteo via instagram para clientes fieles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total plan de Acción 3	\$ 227.780,00	\$ 228.000,00	\$ -	\$ -
Plan de Acción 4	2022	2023	2024	2025
Contratación y creación de Software para logística, abastecimiento y control de stock	\$ 100.750,00	\$ -	\$ -	\$ -
Búsqueda, selección y contratación de persona para gestionar software	\$ 162.946,00	\$ 4.024.766,20	\$ 6.721.359,55	\$ 6.721.359,55
Capacitación al personal de logística y abastecimiento para el uso de software	\$ 179.999,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total plan de Acción 4	\$ 443.695,00	\$ 4.024.766,20	\$ 6.721.359,55	\$ 6.721.359,55
Honorarios profesionales	\$ 761.600,00			
Totales	\$ 4.444.433,00	\$ 12.446.480,10	\$ 17.489.816,81	\$ 11.554.990,23

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se ha tenido en cuenta las distintas variaciones de la inflación de acuerdo a las proyecciones de REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) del Banco Central de la República Argentina, considerando la siguiente tabla:

Ilustración 7 – Indicadores de inflación

Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025	
		66%	1,66	90%	1,90	67%	1,67	67%

Fuente: Elaboración propia a base de BCRA (2022).

Evaluación de proyecto

El flujo de caja o CASH FLOW de una empresa es la diferencia entre los cobros y los pagos que se efectúan durante un periodo de tiempo determinado, a partir de esta herramienta se permite conocer rendimientos. Premisas tenidas en cuenta para el desarrollo se encuentran en Anexo número 12 y el impuesto de las ganancias en anexo 13. Cabe aclarar que se utilizó el estado contable del año 2018 actualizado con la inflación correspondiente

(anexo 13), se utiliza el de este año ya que el ultimo que se tenía acceso, año 2020, daba resultados negativos por la causa de la pandemia.

Ilustración 8 – CASH FLOW proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "SAUCO SA, UEN CERVECERIA CHECA"				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 49.349.009	\$ 93.763.117	\$ 156.584.405	\$ 261.495.956
Plan de acción 1	\$ 8.389.331	\$ 11.099.086	\$ 14.250.116	\$ 18.295.724
Plan de acción 4	\$ 31.887.753	\$ 5.046.875	\$ 702.076	\$ 97.666
TOTAL DE INGRESOS	\$ 89.626.093	\$ 109.909.077	\$ 171.536.596	\$ 279.889.346
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 20.809.640	\$ 3.293.542	458.168	63.736
Gastos de Comercialización	\$ 12.557.247	\$ 1.987.435	\$ 276.474	\$ 38.461
Gastos Administrativos	\$ 3.669.418	\$ 580.759	\$ 80.790	\$ 11.239
Gastos Financieros	\$ 614.216	\$ 816.907	\$ 113.641	\$ 15.809
Plan de acción 1	\$ 866.051	\$ 7.949.720	\$ 10.553.999	\$ 11.554.990
Plan de acción 2	\$ 2.145.307	\$ 243.994	\$ 214.458	\$ -
Plan de acción 3	\$ 227.780	\$ 228.000	\$ -	\$ -
Plan de acción 4	\$ 443.695	\$ 4.024.766	\$ 6.721.360	\$ 6.721.360
Honorarios profesional	\$ 761.600			
TOTAL DE EGRESOS	\$ 42.094.953	\$ 19.125.123	\$ 18.418.889	\$ 18.405.594
UTILIDAD BRUTA	\$ 47.531.140	\$ 90.783.954	\$ 153.117.707	\$ 261.483.752
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 16.635.899	\$ 31.774.384	\$ 53.591.197	\$ 91.519.313
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 30.895.241	\$ 59.009.570	\$ 99.526.509	\$ 169.964.439

Fuente: Elaboración propia (2022).

Según la evaluación realizada, la inversión a realizar (\$52.657.080) en este plan de implementación es viable ya que arroja VAN positivo de \$20.958.308 siendo el excedente tras recuperar la inversión inicial, TIR 101% siendo la rentabilidad que se le puede exigir al proyecto, es decir tasa máxima exigible y por último, el ROI 70% lo que significa que genera \$7 por cada peso invertido. Cabe destacar que la tasa utilizada para calcular el VAN fue tasa de referencia Badlar 75% (anexo 14).

Ilustración 9 – Datos obtenidos del análisis

Inversión a realizar	-52.657.080
Flujo del período 1	30.895.241
Flujo del período 2	59.009.570
Flujo del período 3	99.526.509
Flujo del período 4	169.964.439
VAN	20.958.308
TIR	101%
ROI	
Beneficios	89.768.627
Costos	52.657.080
ROI	70%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por último, comparando la rentabilidad del año 2018, año que se tomó como referencia para este plan estratégico, se puede ver un incremento de un casi 59% durante los cuatro años de la implementación del plan.

Ilustración 10- Rentabilidad obtenida del análisis

Rentabilidad 2025	60,73%
Rentabilidad 2018	1,94%
Diferencia	58,78%
Por año	20,24%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Conclusión

En este trabajo se realizó un abordaje sobre la unidad de negocio Sauco S.A., haciendo hincapié en la Fábrica de Cerveza Checa, la cual pertenece a Grupo Meta. La fábrica de Cerveza Checa se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, más precisamente en Sacanta. La misma tiene una capacidad de producción de 360.000 litros anuales y cuenta con tecnología de última generación en las maquinarias, apuesta por la innovación y ser pionera en el sector, diferenciándose así del resto.

Sin embargo, a lo largo del análisis se ha logrado diagnosticar una baja participación en los canales de atención on-line y una nula venta al público minorista fuera de la fábrica, lo que perjudica el funcionamiento a largo plazo y estratégico de la organización en su totalidad, finalmente su rentabilidad.

En este sentido, se ha buscado realizar una planificación estratégica aplicando una estrategia de diferenciación y diversificación a través de la innovación en el servicio y del producto para que la misma pueda tener ventaja competitiva y lograr aumentar su rentabilidad.

Se considera que llevar a cabo la implementación un plan estratégico con tales características, contribuirá no solo a una mejora en la imagen corporativa y a una mayor relación con sus distintos grupos de interés, sino que también tendrá beneficios en la fidelización de los consumidores, y por ende se verá reflejado en los ingresos.

Para ello se trabajó con diferentes líneas tácticas, los cuales se establecieron a partir de la implementación de una plataforma online que permita llegar a nuevos clientes y obtener un nuevo canal de venta; otro plan de acción es el aumento de la producción e incorporación de un nuevo estilo de cerveza para diferenciarse a la competencia y poder satisfacer a los paladares más exigentes; también se busca la fidelización de clientes y finalmente la reducción de costos en la logística aplicando un software y utilizando los recursos ya existentes de la empresas.

Además, se realizaron los presupuestos y las proyecciones requeridas para de acuerdo al alcance que tuvo el plan estratégico, que corresponde a cuatro años.

A lo largo de este trabajo se ha demostrado que, aplicando correctamente los planes de acción mencionados, se lograría el cumplimiento del objetivo general, que es el aumento de la rentabilidad en un 59% hasta fines del 2025. Esto se justificó teóricamente partir de los

indicadores que arrojo el flujo de caja, siendo VAN \$20.958.308, TIR 101% y ROI 70%. Lo que resultaría un caso de éxito.

Sin embargo, cabe aclarar que el éxito o fracaso de la implementación de este plan dependerá de la eficiencia en el control y seguimiento de las tareas y responsabilidades, acompañado de la flexibilidad para adaptarse al contexto y la búsqueda de alternativas ante situaciones desfavorables si esto fuera necesario.

Recomendaciones Profesionales

Para finalizar este trabajo, se presentan una serie de recomendaciones profesionales con respecto a distintas funciones que Sauco SA, unidad de negocio Cervecería Checa debería tener en cuenta para que persiga su proceso de evolución y así continuar con el crecimiento. Cabe destacar que las siguientes acciones no fueron tomadas en cuenta para la implementación del plan, pero si son importantes aplicarlas en un futuro para continuar con el aumento de la ventaja competitiva de Cervecería Checa. Las recomendaciones son:

En primer lugar y como fundamental se debe recomendar la implementación del plan estratégico propuesto, acompañado de un eficiente control y mantención en el tiempo. De esta manera lograr los objetivos tanto generales como específicos propuestos.

Como se pudo demostrar mediante los distintos análisis, llevar a cabo los planes de acción propuestos se obtienen muy buenos resultados, generando así un gran aumento de rentabilidad.

Es muy importante que este plan se mantenga actualizado para que perdure en el tiempo y así continuar con los objetivos y generar nuevos, además ser muy eficientes a la hora del control de las tareas a la hora de la implementación.

En segundo lugar, se recomienda la creación de un departamento de recursos humanos, como se sabe hoy en día en Cervecería Checa se está contratando una consultora externa, lo que muchas veces genera demoras en las tomas de decisiones o como también en las divisiones de tareas. Esto resultaría muy positivo para el personal y los directivos para poder delegar tareas claras y ocuparse de las funciones más importantes. Este nuevo departamento también generará un mayor contacto con los trabajadores y poder detectar rápidamente cualquier problema o necesidad en ellos.

Por último, se recomienda la Certificación de empresa B. Una empresa B se diferencian al resto, ya que son modelos innovadores que buscan un impacto tridimensional,

que tienen como objetivo generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, una responsabilidad que es tener como prioridad los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente; y por último una transparencia que es la presentación de informes anuales sobre los impactos sociales y ambientales certificados por un organismo externo. Esta certificación está en comandada por B LAB, quienes tienen como lema cambiar la economía global para beneficiar toda la sociedad y el planeta (LAB, 2022).

Sería muy importante poder lograr esta certificación ya que se puede ver como la economía va evolucionando y se debe continuar por ese camino para poder seguir creciendo y aumentar la ventaja competitiva. Hoy en día es cada vez más la conciencia con el medio ambiente y la sociedad, cada vez es más la elección de los clientes por organizaciones comprometidas con estos factores, siendo una empresa B, se obtiene herramientas importantes para lograr tal compromiso.

Bibliografía

- Agroempresario. (2022). *Agroempresario*. Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>
- Ámbito. (6 de Mayo de 2022). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/lifestyle/placeres/cerveza-la-vedette-los-argentinos-n5433018>
- Ansoff, I. H. (1976). *La Estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
- BBVA. (30 de Marzo de 2021). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cuanto-tarda-en-desaparecer-una-bolsa-de-plastico/amp/>
- Casas, X. (25 de Agosto de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/25/boom-de-comercio-electronico-en-el-primer-semester-del-ano-hubo-ventas-online-por-mas-de-un-billon-de-pesos/>
- Cerveceros, P. (8 de Agosto de 2022). *Pulso Cerveceros*. Obtenido de <https://pulsocerveceros.com/en-2021-la-industria-cerveceros-argentina-exporto-us-938-m-en-cebada-malta-y-cerveza/>
- Checa, C. (2022). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/checacervezaartesanal/>
- Cibart. (21 de Septiembre de 2021). *Cibart*. Obtenido de <https://cibart.com.ar/novedades/estilos-de-cerveza-mas-consumidos-en-primavera/>
- Cibart. (11 de Octubre de 2022). *Cibart*. Obtenido de <https://cibart.com.ar/producto/mosto-de-uva-concentrado-blanco/>
- Cibart. (30 de Septiembre de 2022). *Cibart*. Obtenido de <https://cibart.com.ar/producto/curso-avanzado-de-cerveza-artesanal-modalidad-online/>
- Cibart. (2 de Octubre de 2022). *Cibart*. Obtenido de <https://cibart.com.ar/producto/equipo-profesional-de-cerveza-de-150-litros/>
- Codigo Argentino de Alimentos, Capitulo 13 (2022). Obtenido de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_13.htm
- Cronista. (30 de Agosto de 2022). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/previaje-3-2022-como-ver-quienes-son-los-prestadores-inscriptos-y-3-claves-para-conseguir-buenos-precios/>
- Devincenzi, A. (28 de Febrero de 2022). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- Donato, N. (11 de Agosto de 2022). *Infoabe*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/11/la-inflacion-ya-acumula-casi-50-en-lo-que-va-del-ano-y-el-2022-cerraria-cerca-de-los-tres-digitos/>

- Donato, N. (6 de Junio de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>
- Economicas, C. p. (31 de Agosto de 2022). *Consejo profesional de Ciencias Economicas*. Obtenido de <https://www.consejo.org.ar/noticias/2022/honorarios-minimos-sugeridos-2022-nueva-actualizacion-del-modulo>
- Empresario, M. (8 de Febrero de 2018). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=v0M77e3g3eQ>
- Estevez, J. P. (10 de Febrero de 2022). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/gourmet/empezaron-haciendo-cerveza-artesanal-departamento-hoy-marca-premiada-mar-plata_0_eUGLjOk99.html
- Estevez, J. P. (16 de Marzo de 2022). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-roja-moda-nueva-favorita_0_60OhenXm82.html
- FATCA. (25 de Julio de 2022). *FATCA*. Obtenido de <https://www.fatca.com.ar/post/56>
- Freire, J. R. (22 de Abril de 2021). *Vinomanos*. Obtenido de <https://vinomanos.com/2021/04/bagazo-superalimento/>
- Gastronómico, C. (21 de Enero de 2022). *Círculo Gastronómico*. Obtenido de <https://www.circuitogastronomico.com/encuesta-2021-estos-son-los-mejores-bares-y-restaurantes-del-ano-en-cordoba/>
- Glassdoor. (18 de Octubre de 2022). Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Cervecer%C3%ADa-y-Malter%C3%ADa-Quilmes-Sueldos-E1056222.htm>
- Glassdoor. (19 de Octubre de 2022). *Glassdoor*. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Cervecer%C3%ADa-y-Malter%C3%ADa-Quilmes-Sueldos-E1056222.htm>
- Guiacordoba. (28 de Diciembre de 2017). *MANUAL TRÁNSITO CÓRDOBA. Cuánto es el nivel de alcoholemia permitido en Córdoba*. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- House, I. (14 de Mayo de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/inhouse/2022/05/14/como-reemplazar-las-bolsas-de-plastico-por-otras-ecologicas-de-forma-gratuita/>
- Infobae. (18 de Agosto de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/18/la-canasta-basica-subio-un-63-en-julio-y-una-familia-ya-necesita-ingresos-por-mas-de-111000-para-no-ser-pobre/>
- Jones, C. W. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Juárez, C. (1 de Julio de 2022). *The Logistics World*. Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/almacenes-e-inventarios/efectos-positivos-de-un-buen-control-de-inventario/>

- Kantor, D. (16 de Agosto de 2022). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/billeteras-digitales-20-millones-argentinos-pagan-qr_0_TMJtC38nmZ.html
- LAB, B. (2022). *Sistema B*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/>
- libre, M. (19 de Octubre de 2022). *Mercado libre*. Obtenido de 2022
- libre, M. (18 de Octubre de 2022). *Mercado libre*. Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/mini-proyector-gadnic-proj041w-full-hd-2800-lumens-blanco-220v/p/MLA19140382?pdp_filters=category:MLA11889#searchVariation=MLA19140382&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=db860f0c-5721-4d4c-80f1-31d2adf9
- libre, M. (20 de Octubre de 2022). *Mercado libre*. Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/silla-de-escritorio-mobilarg-lisy-fija-tapizada-sbrazos-base-negra-negra-con-tapizado-de-tela/p/MLA15906352?pdp_filters=item_id:MLA1100446795#searchVariation=MLA15906352&position=1&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=5
- libre, M. (17 de Octubre de 2022). *Mercado libre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-661154770-100-bolsas-de-friselina-80grs-personalizadas-40x45x10cm-_JM#position=6&search_layout=stack&type=item&tracking_id=157326ff-cd69-4e19-84c7-16beba25639a
- libre, M. (12 de Octubre de 2022). *Mercado libre*. Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/xiaomi-redmi-note-11-snapdragon-dual-sim-128-gb-azul-estelar-4-gb-ram/p/MLA18924351?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA18924351&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=830c74f5-0cf1-4c73-ab57-c3
- Limura, K. (26 de Julio de 2022). *Bae Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>
- Litoral, E. (20 de Febrero de 2022). *El Litoral*. Obtenido de https://www.ellitoral.com/economia/crece-produccion-argentina-bebidas-listas-beber-alcohol_0_LbXS1xp8wa.html
- Magazine, T. (22 de Septiembre de 2022). *TyN Magazine*. Obtenido de <https://tynmagazine.com/la-importancia-de-la-fidelizacion-del-cliente-y-como-lograrla/>
- Martino, P. (7 de Agosto de 2022). *La Capital*. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/economia/los-cientificos-la-cerveza-no-son-pura-espuma-n10023773.html>
- Moreno, C. M. (28 de Mayo de 2022). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/ante-el-riesgo-politico-que-enfrenta-el-trigo-muchos-productores-optaran-por-la-cebada-nid28052022/>
- ON24. (31 de Mayo de 2018). *ON 24*. Obtenido de <https://www.on24.com.ar/sin-categoria/para-los-fanaticos-de-la-cerveza-abre-en-cordoba-esquina-francia/>

- Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Plus, R. (4 de Septiembre de 2022). *Rosario Plus*. Obtenido de https://www.rosarioplus.com/actualidad/economia-y-negocios/cambio-de-habito-en-el-consumo-y-la-hegemonia-de-la-compra-online_a631255a38e4195abf3cc111f
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pulso, C. (11 de Febrero de 2022). *Cerveceros Pulso*. Obtenido de <https://pulsocerveceros.com/una-app-para-mejorar-los-rendimientos-de-las-microcervecerias/>
- RPP. (19 de Septiembre de 2022). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-un-software-de-logistica-y-como-puede-beneficiar-a-mi-negocio-noticia-1432355?ref=rpp>
- Schilling Melissa A., J. G. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos, un enfoque integral*. México: Cengage Learning México.
- Sydle. (11 de Octubre de 2022). *Sydle*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/atencion-personalizada-al-cliente-610af8348fa4fa7b661ab023/>
- Tellería, A. (21 de Junio de 2020). *A la Fresca*. Obtenido de <https://alafresca.com.ar/aumento-exponencialmente-la-venta-de-cerveza-artesanal-ensasada/>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Anexos

Anexo 1: Estado de resultado

Anexo 1.1: Año 2018

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.	
	2018
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	15.090.517,07
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	(9.751.010,48)
UTILIDAD BRUTA	5.339.506,59
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	184.466,57
menos Impuesto a las Ganancias	(10.617,35)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Ganancia	173.849,22

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2019.

Anexo 1.2: Año 2019

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD: SAUCO S.A.		2020	2019
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS		13.091.918,87	30.802.495,68
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)		(8.018.524,50)	(18.914.484,82)
UTILIDAD BRUTA		5.073.394,37	11.888.010,86
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		(7.772.599,90)	889.237,29
menos Impuesto a las Ganancias		-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida		(7.772.599,90)	374.689,99

Véase mi informe de fecha 08 de Marzo de 2021.

Anexo 2: Presupuesto de Plataforma online, software de logística y control de stock y herramienta para control de base de datos.

PROPUESTA DE PROYECTO

PLATAFORMA PARA VENTA ONLINE

Se desarrolla una plataforma que ofrece el acceso al cliente a toda la carta de productos, la información que se quiere brindar y la implementación de los distintos modos de pagos. El cliente debe seleccionar el producto que desea, ingresar a la dirección de envío y seleccionar forma de pago. Capacitación para el personal incluida.

Duración de trabajo 160hs, un total de \$201.500 final

SOFTWARE PARA CONTROL DE STOCK Y LOGISTICA

Se desarrolla un software automatizado con la plataforma para el control de logística de los pedidos, ofreciendo el listado de pedidos y gestionando las rutas, además ofrece el acceso para los empleados de la empresa para que lleven un control de almacenamiento, entrada y salidas de insumos. Capacitación para el personal incluida.

Duración de trabajo 80hs, un total de \$100.750 final

SOFTWARE PARA BASE DE DATOS

Se desarrolla un software para gestionar los datos de los clientes, arrojando estadísticas e información de todos los actuales y nuevos clientes. Capacitación para el personal incluida.

Duración de trabajo 30hs, un total de \$37.781 final

CAPACITACIÓN

Se ofrece un servicio de mantenimiento anual y actualización. Es servicio es adicional y opcional.

Duración de trabajo 24hs, un total de \$30.000 final

CONDICIONES

- **FORMA DE PAGO**
50% anticipado, 50% al terminar el trabajo
- **DURACIÓN DE OFERTA**
15 días

CONTACTO

- **LINKEDIN**
Hernan Aguado.
- **EMAIL**
aguado.hernan1@gmail.com
- **GITHUB**
Hernan Aguado.

HERNAN AGUADO
JAVA FULL STACK DEVELOPER

CONTACT

- ✉ aguado.hernan1@gmail.com
- 🌐 LinkedIn: Hernan Aguado
- 🐙 GitHub: Hernan Aguado

ABOUT ME

I'm a frontend developer who loves to create beautiful and functional web applications. I recently finished a +700 hours bootcamp, during my course I gained some exciting work experience, using agile & scrum methodologies. I'm a result-oriented, collaborative self-starter person, looking for professional and personal growth. Always with a positive attitude, empathy and self-awareness.

Technologies that I've been working on:

JAVA | JAVA SCRIPT | HTML | CSS | GITHUB | API REST | SPRING | GRADLE | VUE | BOOTSTRAP | JSON | AJAX | HTML5 | API REST | POSTMAN | HEROKU | SCRUM

LANGUAGES

- Spanish: Native
- English: B-2

EDUCATION

Full Stack Java
mindhub bootCamp April - September 2022
+700 hours.

Land Surveyor Engineer
University Juan Agustín Maza - Mendoza - Argentina.
december 2019.

PROJECTS

E-Commerce
E-Commerce with a fully functional cart, sign in/up, a REST API, custom filters, and a quiz with personalized recommendations.

Homebanking
Backend JAVA with Spring - Spring Boot (Spring Security, JPA, Rest, JDBC, Test, Mail), Lombok, iTextPDF.
HTTP Request handler with Axios.
Data Base: SQL, H2

Frontend: Javascript with Vue.js, HTML5, CSS3, am4Charts, Bootstrap, Alertify, SweetAlert

PROFESSIONAL EXPERIENCE

FullStack Developer JAVA
MindHub: LA (April 2022 - September 2022)
760hs working hours under SCRUM and Agile methodologies developing fullstack apps

Measurement work with GPS equipment and drone
Gold Coast - Australia (2020-2021)

Updating of the cartographic parcel
Mendoza-Argentina (2016-2019).

Fuente extraído: CV Hernán Aguado,

programador.

Anexo 3: Presupuesto mobiliario

Se incorporan 1 proyector, 6 sillas y 3 notebooks para realizar todas las capacitaciones del sector comercial, producción y almacén/logística, además todas quedaran en cada sector, en

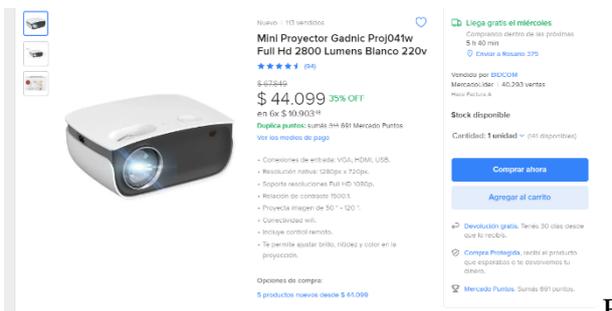
comercial para la utilización de la plataforma online, en producción para llevar el control de la misma, mientras que la segunda quedara en el almacén para llevar a cabo el software contratado y llevar los controles de stock y organización de logística. Se incorporará una cuarta notebook para el sector de postventa para llevar a cabo la herramienta de gestión de base de datos.



Fuente extraia: (libre, Mercado libre, 2022)



Fuente extraida: (libre, Mercado libre, 2022)



Fuente extraida: (libre, Mercado libre, 2022)

Anexo 4: Presupuesto de packaging para delivery

Se elije este tipo de packaging porque tiende al cuidado del medio ambiente y es tal como se mencionó en el estudio externo, PESTEL. La cantidad que se compraría son 1000 unidades.



Fuente extraída: (libre, Mercado libre, 2022)

Anexo 5: Presupuesto publicidad redes sociales

Se calcula para los primeros 30 días con publicidad, \$150 por día, lo que da un total de \$4.500, más la incorporación de un celular para tal función.

6:58

← **Revisar**

Revisa tu anuncio

El alcance estimado es de 15.000 a 40.000 personas.
Una vez que se publique el anuncio, podrás pausar el gasto cuando quieras.

Vista previa del anuncio >

Objetivo publicitario
Más visitas al perfil |

Público
Automático

Presupuesto y duración
\$150 por día/en circulación hasta que se pause

Pago
Agrega un nuevo método de pago

Los anuncios se revisan en un plazo de 24 horas, aunque el proceso puede tardar más en algunos casos. Una vez que el anuncio esté en circulación, podrás pausar el gasto en **Herramientas publicitarias** cuando quieras.

Promocionar publicación

Al crear un anuncio, aceptas las **Condiciones** y las **Normas de publicidad** de Instagram.

Fuente extraída: Instagram

Nuevo | 140 vendidos

Xiaomi Redmi Note 11 (Snapdragon) Dual SIM 128 GB azul estelar 4 GB RAM

★★★★☆ (214)

\$ 74.999
en 3x \$ 24.999^{sin interés}

Duplica puntos: sumás 1070 Mercado Puntos
Ver los medios de pago

Memoria interna: **128 GB**

64 GB | 128 GB

Memoria RAM: **4 GB**

4 GB | 6 GB

Color: **Azul estelar**

Llega gratis el martes **FREE**

Enviar a Rosario 375

Tienda oficial Mercado Libre Electrónica
120.688 ventas
Hacer Faltas 2

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

Devolución gratis. Tienes 30 días desde que lo recibís.

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

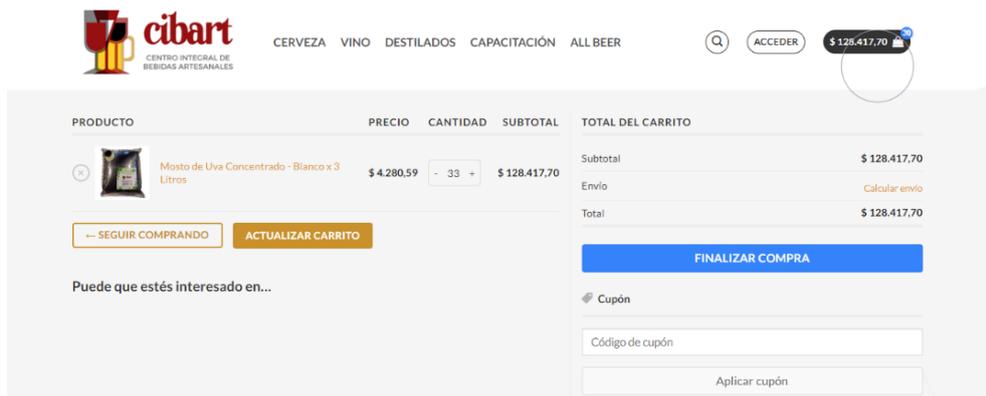
Mercado Puntos. Sumás 1070 puntos.

12 meses de garantía de fábrica.

Fuente extraída: (libre, Mercado libre, 2022)

Anexo 6: Presupuesto de mosto para nuevo estilo de cerveza

Se calcula que se debe comprar 1000lts para comenzar y tener un buen stock para realizar los distintos ensayos hasta que el sabor, aroma y color sea el buscado para ser el eficiente.



Fuente extraída: (Cibart, Cibart, 2022).

Anexo 7: Presupuesto de capacitación de elaboración de nuevo estilo de cerveza

Se contrata asesores para la capacitación ya que es un nuevo estilo de cerveza. De esta manera se cuenta con la experiencia necesaria para estilos nuevos. Se recomienda contratar el servicio para tres personas, para tener todo el equipo de producción capacitado.



Fuente extraído: (Cibart, Cibart, 2022).

Anexo 8: Presupuesto de equipamiento de elaboración de cerveza

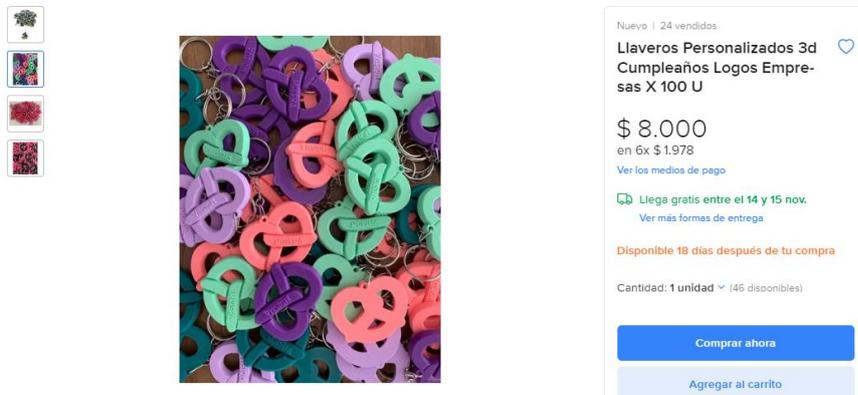
Se propone comprar dos equipamientos para aumentar la producción a 2400lts mensual, lo que da un total de 28.800 anual, es decir el 8% de la producción actual. De esta manera se cumple con el porcentaje propuesta en el objetivo específico número 2.



Fuente extraída: (Cibart, Cibart, 2022).

Anexo 9: Presupuesto de merchandising para clientes

Se estima comprar 1000 unidades para comenzar a realizar los obsequios a aquellos clientes que realicen mas de dos compras al mes.



Anexo 10: Sueldo de empleado

Se buscará una persona con un perfil vendedor, ya que el puesto es relacionado a las ventas. Su sueldo va a estar acorde al mismo. Se calcula que el sueldo es \$157.577 mensual bruto.



Fuente extraída: (Glassdoor, Glassdoor, 2022).

Anexo 11: Sueldo de empleado

Se buscará una persona con un perfil de analista de Stock, ya que el puesto es relacionado al control del almacén y la logística, es decir la entrada y salida de productos. Su sueldo va a estar acorde al mismo. Se calcula que el sueldo es \$162.946 mensual bruto.



Fuente extraída: (Glassdoor, 2022).

Anexo 12: Premisas Generales y de plan de acción

Ilustración 11- Premisas generales y de plan de acción

Premisas generales:	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2.	Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3.	Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4.	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6.	Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
Premisas de Planes de Acción	
1.	Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas
2.	Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Anexo 13 – Estado contable 2018 actualizado por inflación. Se utilizó el estado contable del año 2018 ya que el 2020 por la situación de pandemia tenía resultados negativos.

Ilustración 12 - Estado contable 2018 actualizado

Ingresos 2018	\$ 29.728.318,49
Costo de ventas 2018	\$ 19.209.489,70
Gastos Administrativos	\$ 3.387.259,37
Gastos de Comercialización	\$ 11.591.661,24
Gastos Financieros	\$ 609.982,92

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo 14: Datos de referencia utilizados para realizar implementación flujo de caja

Ilustración 13 - Datos de referencias

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Badlar	75%

Fuente: Elaboración propia en base a BCRA (2022).

Anexo 15: Honorarios de profesionales de ciencias económicas de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se calculó 8 hs diarias durante 4 meses que fue la duración del trabajo.

Honorarios Mínimos Sugeridos 2022: nueva actualización del módulo

Noticias | 2022 | [Honorarios Mínimos Sugeridos 2022: nueva a...](#)

31/08/2022



Nuestra Institución aprobó, mediante la Resolución C.D. N° 57/2022, un incremento en el módulo para fijar los Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS) para nuestros colegas matriculados

De esta manera, el nuevo valor del módulo **-que rige desde el 1° de septiembre de 2022-** fue establecido en **\$1.190**.

Cabe recordar que el módulo es la unidad de medida utilizada para expresar los Honorarios Mínimos Sugeridos, según se desprende del informe aprobado por la resolución N° 63/2007 del Consejo Directivo.

Fuente extraída: (Economicas, 2022).

Anexo 16: Flujo de caja elaborado en Excel.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TPX5A4DK-x6vSsTheIQ4UdZ6c-bSwGCK/edit?usp=sharing&ouid=107977376788518391425&rtpof=true&sd=true>