



Trabajo final de graduación.

“Planificación estratégica para el Grupo Meta: el desarrollo de los medios sociales digitales de Cervecería Checa”

Tutora: Rinero, Sofía.

Alumno: Seifi, Santiago Benjamín.

Lic. en Administración de Empresa.

DNI: 39.073.380

Legajo: VADM18015

Año: 2022

RESUMEN

El presente reporte de caso propone una planificación estratégica para la empresa Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A. del grupo Meta, ubicada en la localidad de Sacanta, Córdoba. Una organización dedicada a la elaboración de la cerveza artesanal. A lo largo del proyecto, se busca desarrollar el objetivo de poder aprovechar las oportunidades del mercado, desarrollando estrategias de penetración y desarrollo de mercado que permitan aumentar la cartera de clientes y avanzar hacia nuevos mercados donde aún no ha incurrido la organización.

Mediante los análisis realizados en el proyecto de caso se logra determinar que los medios sociales digitales es una herramienta de crecimiento para las organizaciones que buscan expandirse, puesto que el creciente uso de los mismos luego de la pandemia producida en el año 2020 ha venido en aumento, se evidencia que desarrollar los mismos como así también una plataforma de e-commerce, permitirán lograr los objetivos de crecimiento, como así también le permitirá a la organización obtener mayor identidad y reconocimiento en la industria de la cerveza artesanal.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Digitales – Cerveza – Objetivos

ABSTRACT

This case report proposes a strategic planning for the company Cerveceria Checa, belonging to the Sauco S.A. business unit. of the Grupo Meta, located in the town of Sacanta, Córdoba. An organization dedicated to the production of craft beer. Throughout the project, it seeks to develop the objective of being able to take advantage of market opportunities, developing market penetration and development strategies that allow increasing the client portfolio and moving towards new markets where the organization has not yet incurred.

Through the analyzes carried out in the case project, it is possible to determine that digital social media is a growth tool for organizations that seek to expand, since the increasing use of them after the pandemic produced in 2020 has been increasing. , it is evident that developing them as well as an e-commerce platform will allow the growth objectives to be achieved, as well as allow the organization to obtain greater identity and recognition in the craft beer industry.

Keywords: Planning - Strategy - Digital - Beer - Objectives

Contenido

Introducción	1
Análisis Situacional	4
<i>Análisis del Macroentorno</i>	4
<i>Factores Políticos</i>	4
<i>Factores Económicos</i>	5
<i>Factores Sociales</i>	5
<i>Factores Tecnológicos</i>	6
<i>Factores Ecológicos</i>	7
<i>Factores Legales</i>	8
<i>Análisis del Microentorno</i>	9
<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i>	10
<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	10
<i>Poder de Negociación de los Compradores</i>	10
<i>Rivalidad entre Competidores de la Industria</i>	11
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	12
<i>Análisis Interno</i>	13
<i>Actividades Primarias</i>	13
<i>Actividades Secundarias</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
<i>Descripción de la propuesta</i>	21
<i>Bases estratégicas</i>	21
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	24
<i>Planes de Acción</i>	25
<i>Plan de acción 1 – Objetivo específico 1 y 2</i>	25
<i>Plan de acción 2 – Objetivo específico 3</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Presupuesto</i>	27
<i>Análisis Financiero</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía	32

Anexos	37
<i>Anexo 1: Tarifario ACMA</i>	37
<i>Anexo 2: Presupuesto Crecienta</i>	38
<i>Anexo 3: Presupuesto Fravega</i>	39
<i>Anexo 4: Presupuesto Publicidad en Instagram y Facebook</i>	39
<i>Anexo 5: Presupuesto Encuestas</i>	40
<i>Anexo 6: Presupuesto sueldo administrativo</i>	41
<i>Anexo 7: Consultoría de recursos humanos</i>	42
<i>Anexo 8: Presupuesto Google Ads</i>	42
<i>Anexo 9: Presupuesto Influencers</i>	43
<i>Anexo 10: Expectativas de Inflación Anual - IPC - REM</i>	43
<i>Anexo 11: Valor de la hora según CPCE</i>	44
<i>Anexo 12: Tasa de referencia</i>	44
<i>Anexo 13: Hoja de Calculo del análisis Financiero y link</i>	44

Introducción

En el presente trabajo se realiza un reporte de caso sobre la unidad de negocios “Sauco S.A.”. con el objetivo de presentar una planificación estratégica a la cervecería Checa, empresa perteneciente al Grupo Meta, que brinde, mediante la estrategia de penetración de mercado, la ampliación de la cartera de clientes con nuevos canales de venta, y con una estrategia de desarrollo de mercado para llegar a nuevos consumidores dentro del mercado provincial y nacional.

Por el año 2019, tres hermanos Paula, José y Juan Cruz, apasionados por el trabajo que realizan en sus rubros, complementaron fuerzas y convicciones, buscando bajo un mismo nombre, unir las diferentes unidades de negocios, que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, para así crecer mancomunadamente, de esta forma nace Grupo Meta.

Tecilio Fernández, abuelo de los creadores de esta compañía, de él tomaron como inspiración su compromiso con su labor y el amor incalculable que tenía por el trabajo desarrollado en el campo, principal unidad de negocio de la empresa a la que luego se le sumarian las otras.

Grupo Meta es el nombre de una empresa cuya gestión se concentra en 4 unidades de negocios bien diferenciadas:

- La Tregua S.A.: organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta- El Arañado.
- Sauco S.A.: es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con cervecería Checa, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S.: Con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en Córdoba Capital.
- Brewing S.A.S.: la cuarta unidad de negocio que se encuentra en proceso de apertura, que va a incluir un bar propio Checa.

La dirección del grupo la desempeñan sus fundadores. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. El grupo tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad, que toman como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se reconozca la organización. Ellos son caracterizados por su capacidad para

detectar oportunidades, de innovación, por luchar contra los inconvenientes y adaptarse a los cambios del entorno.

Ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba, Grupo Meta, tiene sus oficinas sobre la calle Boulevard Mitre 331, pudiendo acceder por la ruta provincial N°13 y por la ruta E-52 que conecta la ciudad de Arroyito con esa localidad, concentrando en esa ubicación la administración, la actividad económica, legal, contable y comercial de todas las unidades de negocio.

Un hito significativo y memorable en esta historia, es la fundación desde cero de la fábrica de Cervezas Checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Ubicada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba, departamento de San Justo, equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas que cuenta con una capacidad productiva de 360.000 litros anuales. Con fechas de auditorías cercanas la cervecería busca la certificación de normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

La pandemia generada por el Covid-19 y las restricciones impuestas por el gobierno del presidente Alberto Fernández para resguardar la salud de la población, durante el año 2020 y 2021, provocaron un retraso en el crecimiento y una caída en las ventas de la cervecería por no considerarse actividades esenciales. Aunque tiene muy buena aceptación por la gente del lugar Sacanta, Cervecería Checa debe trabajar sobre su identidad como unidad de negocio y productiva inserta en el mercado.

La estrategia por desarrollar estará vinculada a un crecimiento en el mercado que permita aumentar la rentabilidad a través de nuevos canales de venta buscando de igual forma aumentar la cartera de clientes, apuntando a nuevos consumidores que aún no conocen la marca tanto en el ámbito provincial como nacional.

Como antecedente de campo mencionaremos el proceso realizado por Cervecería Antares que mediante la creación de una plataforma e-commerce logro crear un nuevo canal de venta llegando a diferentes puntos del país sin la necesidad de tener locales físicos, brindando a sus clientes desde la comodidad de sus hogares la posibilidad de seguir disfrutando de sus productos.

Por otro lado, como antecedente de campo de acuerdo a la expansión de mercado, mencionaremos a la Cervecería Rabieta, comenzaron sus años de producción en la ex confitería La Paris, en el Hipódromo de Palermo, y de acuerdo a un plan de

expansión de mercado, hoy se puede encontrar su producto en más de 2000 puntos de venta distribuidos en el país, y en palabras de uno de sus fundadores, Miguel de Achával (2021), “Esta aventura de llevar nuestra cerveza a todos los rincones del mundo se consolida en China y se extiende a nuevos destinos”.

Como antecedente teórico, el autor (Sainz de Vicuña Ancin, 2017), nos plantea que la estrategia de penetración de mercado es una de las estrategias de expansión más segura, pudiendo ser dirigida en mejorar la atención al cliente ya siendo, mejorando la publicidad, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio, o atrayendo clientes de la competencia, marcando diferencias con los competidores o aumentando los medios de apoyo de las ventas. De la aplicación de esta estrategia, obtendrá la empresa, según el autor, experiencia en el mercado en el que se mueve y en el desarrollo de su producto.

Por otro lado, el autor (Gallardo Hernandez, 2012), nos plantea que, en la estrategia de desarrollo de mercado, se procura comercializar productos y servicios, tanto en mercados como a los que se viene atendiendo tradicionalmente, como captar aquellos segmentos de mercados distintos de los actuales. Para llevarlo a cabo, el autor, menciona tres maneras, una forma es tratar de identificar nuevas oportunidades de mercado donde actualmente se comercializa, otra forma, buscar nuevos canales de distribución, y, por último, menciona introducir nuevos mercados geográficos tanto internacionales como nacionales.

Análisis Situacional

Análisis del Macroentorno

Para efectuar un correcto análisis de situación, se comenzará realizando un análisis del macroentorno, para lo cual utilizaremos la herramienta de diagnóstico P.E.S.T.E.L.

Factores Políticos

El contexto político que hoy está presente en la Argentina demuestra un cuadro complejo de analizar, desde la llegada al poder del presidente, Alberto Fernández, tanto la industria como el pueblo atravesaron diferentes etapas. Luego de las restricciones impuestas por la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2, muchas personas perdieron sus empleos y tanto empresas como microemprendimientos debieron cerrar sus puertas por la falta de actividad económica, debido al aislamiento social preventivo obligatorio, aun habiendo recibido ayuda económica por parte del Estado.

Con el tiempo y gracias en gran medida al plan lanzado por el gobierno para poder inocular a la población y hacerle frente a la batalla contra el virus, la actividad económica retomo con fuerzas recuperando la caída que tuvo el mercado durante la pandemia. Sin embargo, el sector industrial tuvo que afrontar diversas dificultades por parte del gobierno tanto como el endurecimiento para poder acceder a divisas, la incertidumbre que dejo la renuncia del ministro Martin Guzmán y los inconvenientes para poder cumplir con los requisitos del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Esto provoco que el Indice de Confianza del Consumidor (ICC) y el Indice de Confianza en el Gobierno (ICG) tocara los niveles más bajos desde la llegada al poder por parte del presidente, donde la mayor caída se visualiza en el componente que se relaciona con la capacidad para resolver los problemas del país. (El Cronista, 2022).

Si se analiza desde el punto de vista productivo la industria de cervezas artesanales se encuentra con nuevos obstáculos por las restricciones impuestas por el gobierno para la importación de bienes como por el acceso limitado para la obtención de divisas, recurso necesario e importante para la compra de insumos que hacen a la calidad y la distinción del producto (Rio Negro, 2022). Sumado a esto hay que tener en cuenta que las medidas tomadas por el gobierno para poder financiar el déficit fiscal impactan de lleno en la inflación la cual aumenta mes a mes, reflejando una suba en el aumento de los precios de los productos. Según (Indec, 2022) el Indice de Precio al Consumidor en la división de bebidas alcohólicas llevo al 6,4% en el mes de Julio.

Factores Económicos

El entorno económico, como se mencionó anteriormente, fue duramente golpeado por las consecuencias producidas por el Covid-19, sufriendo una caída en el Producto Bruto Interno (PBI) del 9,9% en el año 2020, no obstante, la actividad económica se recuperó con gran velocidad, durante el año 2021, llegando a alcanzar un incremento del 10,3% del PBI (Banco Mundial, 2022). Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Encuestas y Censos (Indec, 2022) se logra visualizar la recuperación por parte de la actividad industrial con un avance del 6% del primer semestre del año 2022, con respecto al mismo semestre del año anterior, con un incremento del 4,9% en lo que respecta a la industria manufacturera.

Por otro lado, un factor que afecta a la industria es el aumento de la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal, principal contribuyente al aumento de la tasa de inflación que en julio del año 2022 se posicionó en 7,4%, con una proyección estimada para finales de este año de alrededor del 80%, presentando así la mayor inflación desde el año 1991, y con proyecciones para el año 2023 del 64,6% (El Economista, 2022).

Con anterioridad a la pandemia, el sector industrial de las cervezas artesanales, con más de 1.500 emprendimientos, 2.000 marcas desarrolladas y 600 fábricas, se encontraba en una etapa de gran crecimiento. Como consecuencia del aislamiento social preventivo obligatorio (A.S.P.O.), gran parte de esta industria vio cerrar sus puertas, con alrededor de 120 plantas y 450 cervecerías que hoy ya no están, esto se debió también en gran parte a que la mayor comercialización se daba en el canal “On-Premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). Pese a esto, la industria, a medida que el gobierno retiraba las restricciones antes impuestas, retomaron el comercio alcanzando niveles de ventas prepandémicos, reforzando su presencia en góndolas e innovando la venta mediante el e-commerce, hoy la industria de las cervezas artesanales tan solo representa el 3% de la cuota total del mercado cervecero del país, lo que significa que la cerveza artesanal tiene la oportunidad de seguir conquistando nuevos consumidores.

Factores Sociales

La sociedad argentina también se vio seriamente afectada por los efectos producidos por la pandemia, al finalizar el año 2020 el 42% de la población argentina se encontraba en situación de pobreza, este número se vio disminuido en el segundo semestre del año 2021 al llegar a 37,3 %. En tanto el índice de indigencia en el segundo

semestre del año 2021 se ubicó en el 8,2% contra el 10,7% alcanzado en el primer semestre del mismo año, esto nos indica que alrededor de 920.000 personas salieron del índice de la pobreza con respecto al año 2020, relacionado directamente con el aumento de la reactivación económica (Indec, 2021).

De acuerdo con un estudio realizado por Numbeo, un sitio especializado en consumo, marca que Argentina es uno de los países más baratos para el consumo de cerveza en su modalidad “pinta” (vaso de medio litro), ubicándose en el puesto 78 en un relevamiento total de 100 (desde el más caro al más barato). Esto se ve reflejado en un aumento en la preferencia por esta bebida, representando el 40% del consumo total de alcohol a nivel nacional, igualando al consumo de vino, se estima que se consumen alrededor de 45 litros per cápita en el país (El Cronista, 2022). Un dato importante para tener en cuenta de acuerdo con el consumo es el resultado del A.S.P.O. sobre los consumidores, en el cual, si bien se venía observando un aumento considerable a lo largo del tiempo, luego del aislamiento una encuesta demostró que gran parte de los encuestados admitió haber aumentado en un 20% su ingesta y que un 21% de ellos lo incorporó a su consumo cotidiano, con un inicio al consumo en la edad de 13 años promedio (Garabetyan, 2021).

Por otro lado, se detecta en el mercado un crecimiento en la modalidad de consumo mediante plataformas virtuales, consecuencia directa del aislamiento, las personas que antes eran reticentes al uso de los medios de pago y mercados electrónicos, han dado el paso impulsado por la situación que enfrentaban, dándole un avance inesperado a esta tecnología, sobre todo los consumidores, conocidos como “silver economy”, población mayor de 50 años. En la misma sintonía de los servicios electrónicos, se detecta en la población argentina un gran interés en la formación de sus estudios, cursos y carreras relacionadas con el marketing digital, programación, community manager, entre otras, que presentan gran oportunidad de crecimiento para la industria.

Factores Tecnológicos

Dentro del sector tecnológico, se utilizaron distintos procesos que lograron mejorar la producción y el resultado final de la cerveza. Un gran problema es la oxidación de la misma, es decir, el contacto de ésta con el aire, fabricantes de maquinaria encontraron para esto una solución que ofrecen al mercado, fermentadores de acero inoxidable, cilindro cónico (esto ayuda a separar la levadura que decanta y se purga por

la parte inferior) e isobáricos que permite utilizar el CO₂ generado por las mismas levaduras en la fermentación, integrándolo en la cerveza, para luego envasar la cerveza ya carbonatada, trabajar de esta forma evita que entren agentes negativos involuntariamente al estanque, como microorganismos y aire (BrightSoluciones, 2020). Otro problema que se suele presentar es la incidencia de la luz solar en la cerveza, la mayoría de los envases son tintados para evitar que entre luz solar generando aromas y sabores indeseados, por esta razón muchos productores de cerveza optan por la opción en lata, la cual no gozaba de buena reputación porque otorgaba un gusto metálico al contenido, hoy la tecnología aplicada a la lata de cerveza ha cambiado estas cuentan con un recubrimiento interno de silicona, de manera que líquido y metal quedan separados.

La empresa Joseph Company, especializada en tecnología y alimentación, ha desarrollado una lata capaz de enfriarse por sí misma, esta cuenta con un sistema llamado MicroCool, que enfría la bebida al girar una pequeña pieza en la base del recipiente que libera CO₂ de un depósito interno permitiendo disminuir la temperatura en muy poco tiempo (BBC Mundo, 2018).

Respecto a los sistemas informáticos dentro de la industria cervecera, se puede encontrar que han supuesto una mejora en la misma, permitiendo automatizar procesos mediante ordenadores incluso a pequeña escala. Las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir sino regular los valores de la cerveza, facilitando la parametrización y seguimiento en la elaboración (Naranjo Varela, 2019). Con relación a la informática otro factor tecnológico que se encuentra en expansión es el comercio electrónico, mejor conocido como e-commerce, sistema de compra y venta de productos y servicios que utiliza internet como principal medio de intercambio.

Factores Ecologicos

En cuanto a los factores ecológicos, según (Jaramillo, 2022), en el mes de junio del año 2022, Argentina entro en default ecológico, esto significa que se agotaron los recursos naturales que deberían estar disponibles para todo el año generándose lo que se conoce como “deuda ambiental”. En los próximos 6 meses, se estarán consumiendo los recursos futuros al haber utilizado el presupuesto ecológico previsto para este año. Una forma de retrasar dicha fecha es cambiando la actual forma de vida, desde el modo en que se consumen y se producen los alimentos hasta la manera en que se mueven y generan energía.

El cuidado ambiental es responsabilidad de todos los sectores sociales. Es por ello por lo que en Argentina existe una política ambiental nacional, la ley 25.657, que establece presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente (Presidencia de la Nación, 2002). Por su parte, la Ciudad de Córdoba, con el objetivo de preservar la calidad ambiental de la ciudad, crea el IPAA (Instituto de Protección Ambiental y Animal), sustentando sus pilares en los ODS 2030, que entre muchas de sus tareas se encarga de controlar el cumplimiento de la Ordenanza N° 12648, que regula la gestión integral de residuos.

Por parte de las empresas que se encuentran dentro de la industria de la cerveza artesanal, la certificación de la norma IRAM ISO 14001, demuestra responsabilidad y compromiso con el medio ambiente, incluyendo para las mismas una optimización y una mejora sustancial de sus recursos, además de representar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Desde el punto de vista del impacto ambiental en la industria, las empresas buscan disminuir su huella ecológica incentivados por el uso de energías renovables logrando disminuir las emisiones de CO₂. Investigadores de la Universidad del Litoral, aprovechan los efluentes producidos por la industria cervecera para crear alcohol y vinagre, o como mediante el bazago (granos del cereal de cebada, cocinado, que una vez utilizado es descartado como residuo) logran crear pan lactal y tostadas con gran contenido de fibra sin dejar de responder a los estándares que el Código alimentario argentino establece (Tamashiro Sebastian, 2021).

Factores Legales

En los factores legales, la industria se encuentra con un cambio por parte del gobierno argentino que modificó el Código Alimentario Argentino (CAA), con el fin de que las cervezas que no contengan aditivos, que posean ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática pueda comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”, favoreciendo la competitividad de la industria de la cervecería artesanal. Por su parte la Ciudad de Córdoba bajo la Ordenanza N°12.893 crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal”. Con el fin de promover la fabricación responsable, la generación de emprendimientos locales y de propiciar la generación de un polo turístico y gastronómico, la nueva regulación de la Ciudad detalla ciertas características que deberá cumplir la Cerveza Artesanal para ser producida y comercializada como tal (Jaskowsky, Bistocco, & Barrios).

Las Buenas Prácticas de Manufactura son obligatorias para todos los fabricantes de alimentos de nuestro país, incluido en el CAA, herramienta clave para lograr la inocuidad de los alimentos que se manipulan, comercialmente es cada vez más reconocida la certificación voluntaria, como garantía de que la empresa y sus condiciones de trabajo se encuentran bajo control, el Instituto Nacional Tecnológico Industrial (INTI), es el organismo encargado de certificar esta norma, otorgando un sello distintivo y una herramienta de marketing tanto para el mercado internación como el nacional.

Por otro lado, un decreto polémico lanzado durante el A.S.P.O., por la emergencia laboral, fue la doble indemnización, la cual afectaba a las empresas frenando nuevas contrataciones, este decreto lanzado por el gobierno en el año 2020 fue dado por finalizado y según palabras de la vocera de presidencia Gabriela Cerruti “La doble indemnización fue una medida que se tomó de emergencia y que tenía que ver con la crisis provocada con la pandemia” y “La verdad es que tenemos números de empleo que muestran que el desempleo sigue bajando, que se siguen creando empleos, 20.000 por mes. Ese crecimiento del empleo nos permite considerar que hay una nueva situación en la que lo que tenemos que seguir haciendo es promover la creación de empleo formal y las mejores paritarias” (Infobae, 2022).

Los trabajadores de la industria cervecera se encuentran bajo un convenio colectivo de trabajo celebrado entre la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines, denominados FATCA y la Cámara de la Industria Cervecera Argentina. Con el objetivo orientado a la defensa de los intereses compartidos de empresa, trabajadores y sindicatos, quedando enmarcados dentro de la Ley N.º 14.250 (t.o. 2004), la Ley N.º 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias. (Ministerio de Trabajo).

Análisis del Microentorno

Se analizará el entorno relacionado a la industria de la cervecería artesanal, con el objetivo de analizar los diferentes actores y factores del sector, en respuesta a la empresa seleccionada, para lo cual utilizaremos la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

La amenaza acorde a la entrada de nuevos competidores es considerada media-alta, en perspectiva de las barreras de entrada se considera alta debido al crecimiento de esta industria, la capacitación y/o aprendizaje para elaborar cervezas artesanales es de muy fácil acceso en el mercado y el costo de adquisición de los equipos son muy variados dependiendo de la sofisticación de los mismo, por lo tanto, no se necesita de una gran inversión inicial. Por otro lado, tenemos amenazas de barrera de entrada baja en la realización del producto, el poder diferenciarlo del resto y de cumplir con las normativas establecidas por el código alimentario argentino y las ordenanzas de cada provincia a nivel nacional.

Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro del poder de negociación de los proveedores, se analizarán algunos puntos. Tenemos por un lado los proveedores del equipamiento necesario para la fabricación de esta, el poder de estos es considerado media-baja, debido a que depende en gran parte a la sofisticación de los equipos y la procedencia de estos, así como el tamaño de la producción que se quiera realizar, encontrando de esta forma en el mercado una oferta muy variada de los mismos. Por otro lado se tiene a los proveedores de insumos consumibles, o insumos de un solo uso, como lo son la cebada, los lúpulos, la levadura o la malta, estos son considerados de poder de negociación medio, aquellos que son de origen extranjero y que se encuentran en manos de algunos proveedores del mercado (también debido a la dificultad de importarlos) y aquellos que son de origen nacional son de un poder de negociación más bien bajo ya que a gran o baja escala de producción se puede encontrar mucha oferta en el mercado.

Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores dependerá del tipo de comprador que se analice. Un comprador mayorista, tales sean bares o restaurantes, tiene un poder de negociación alto, ellos poseen múltiples ofertas y en caso de no estar de acuerdo con los precios o la calidad del producto pueden cambiar rápidamente de proveedor. Por otro lado, los consumidores finales, aquellos que consumen el producto, tienen un poder de negociación bajo, esto se ve claramente en aquellos productores de cerveza que tienen su propio bar o realizan la venta mediante plataformas digitales, donde estos consumidores conocen de antemano o llegan a estos lugares con la intención de consumir el producto. En cuanto a la venta en góndolas y supermercados el poder de

negociación de los compradores llega a ser medio, estos consumidores se ven afectados por factores como el precio, la oferta de diferentes estilos y productores, el conocimiento que tengan de las marcas y las intenciones que tengan de incursionar en nuevos sabores.

Rivalidad entre Competidores de la Industria

Dentro de la industria de la cerveza, la cerveza artesanal representa el 3% del total del mercado cervecero. Sin embargo, la rivalidad entre competidores es alta, con un crecimiento en los últimos 5 años de aproximadamente un 40% en el mercado, se encuentran presentes más de 1500 productores de cerveza artesanal en el país. Entre los competidores más fuertes de la industria se mencionan aquellos que crecieron a gran escala en estos últimos años como Cervecería Patagónica, Peñón del Águila y Cervecería Antares.

Al estar en un contexto de crecimiento constante y aparición de nuevos competidores, las compañías apuntan a diferenciarse del resto mediante el desarrollo del “Know How” de su producto, y a realizar estrategias de mercado para poder posicionar su marca en el mercado. En cuanto a las barreras de salida, estas pueden ser consideradas bajas, ya que no hay un obstáculo de gran valor que impida la salida, si se logran encontrar aquellos que son comunes a cualquier industria que son los costes de indemnización de los empleados y la cancelación si hubiese de financiación por parte de los proveedores, en el caso de los insumos estos tienen alto nivel reventa.

Amenaza de Productos Sustitutos

El poder de opciones y sustitutos de los productos a los que se enfrenta la industria de cerveza artesanal afecta en gran medida al mismo, estos tienen una alta amenaza para la industria, ya que existen productos como el fernet, el vino, el gin, el vodka que crecen de acuerdo con los intereses y cambios culturales que se van produciendo en la sociedad y en el consumo, por otro lado se observan los productos que no poseen alcohol, como agua, bebidas azucaradas, el café o el té, que también representan una amenaza alta al momento de la elección, por ejemplo, para acompañamientos de comidas. Sin embargo, la principal competencia de la industria de la cerveza artesanal es la cerveza industrial, esta acapara gran parte del mercado y se encuentra en manos de unas pocas compañías, en Argentina el mercado de la cerveza industrial se divide de la siguiente forma, el negocio está liderado por InBev que tiene 75% del mercado con Quilmes, Brahma, Stella Artois. La sigue el grupo chileno CCU

con Heineken, Schneider, Imperial que controla 22%. Y tercera se ubica SABMiller, dueña de Isenbeck, Warsteiner. (Infobae, 2015)

Analisis de Mercado

La cerveza es una de las bebidas más antiguas que elabora el hombre, por ende, es una de las más consumidas en todo el mundo. Hoy la industria de la cerveza afronta retos más estructurales del tipo regulatorio, de mayor competencia y de cambios en los hábitos de consumo, por eso, los grupos cerveceros apuestan a estrategias innovadoras y en el desarrollo de los canales de distribución para mantener mayores retornos y márgenes.

A nivel mundial la industria cervecera se encuentra con la marca multinacional belga, Anheuser-Busch InBev (ABInBev) concentrando una cuota del mercado del 27%, con marcas conocidas como lo son Budweiser, Corona, Stella Artois, Michelob, Leffe, etc. Detrás de ella se ubica la empresa holandesa, Heineken, con marcas como, Amstel Modelo, Dos Equis, Bohemia, entre otras, representando en el 9.7% de la cuota del mercado, en tercer lugar, encontramos a China Resources con el 6.1% y la empresa Carlsberg con el 5.9% de la totalidad del mercado mundial.

Concentrando la atención en un análisis de mercado nacional, la industria de la cerveza se encuentra en expansión, según Gonzalo Fagioli, vicepresidente de Asuntos corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes, “El 2020 fue muy duro para el consumo, que repuntó recién a fin de año. Hoy, lejos de estar maduro, el mercado de cervezas argentino está en plena evolución, con mucho potencial de crecimiento y desarrollo”. El mercado local de cerveza industrial en la Argentina se encuentra básicamente dividido en dos empresas, por un lado, Quilmes, que pertenece al grupo ABInBev, con una participación de mercado del 65%, con marcas estrellas como Patagonia, Brahma, Stella Artois, Andes Origen, Corona, Budweiser, Quilmes, entre otras, y por otro lado, tenemos a la empresa chilena CCU, Compañía Cervecería Unidas S.A., con marcas reconocidas como Imperial, Salta Cautiva, Heineken, Grolsch, Warsteiner, Miller, Amstel, entre otras representan en el mercado el 32%. El porcentaje restante del mercado se encuentra distribuido en una rama de la industria de la cerveza que se encuentra en un crecimiento sostenido, la cerveza artesanal, este porcentaje se corresponde a cervecerías independientes artesanales.

Analizando el mercado de la cerveza Artesanal, y aunque solo represente alrededor del 3% de la cuota total del mercado de la industria de la cerveza, en los últimos 5 años ha tenido un crecimiento exponencial del 40% con más de 1500 productores distribuidos por todo el país, aunque su mayor presencia es en los canales de venta on-premise, es decir, en bares, restaurantes y comercios gastronómicos, luego de la pandemia del año 2020, empezaron a fortalecer sus ventas en góndolas de supermercados, también mediante plataformas e-commerce y la comercialización mediante negocios socios, compitiendo directamente con cervezas del tipo industrial.

De acuerdo con la Asociación Toxicológica Argentina (2022), el producto más consumido en relación con otras bebidas alcohólicas es la cerveza, representando el 40% del total, con un consumo de 41 litros por persona por año.

Analisis Interno

Para efectuar un análisis interno, se procede a utilizar “Cadena de Valor”, para identificar las ventajas competitivas que posee Cervecería Checa, con la limitación de que en algunas cuestiones la empresa no suministra la información requerida para dicho proceso.

Actividades Primarias

Logística Interna

Con relación a la logística interna de cervecería Checa, la recepción de los insumos, así como el almacenamiento y procesamiento de datos, está a cargo del personal de producción, estos a su vez se encargan de llevar un control del stock de los insumos, como el pedido de reabastecimiento, pudiendo llevar de esta manera un control que influye tanto en la gestión como en la trazabilidad de los procedimientos de la empresa.

Operaciones

El encargado de la producción y elaboración de cerveza es Luis, licenciado en química, quien tiene a su cargo tres jóvenes, de rango etario entre 20 y 30 años, que son los operarios tanto del proceso productivo como administrativo. La producción se lleva a cabo en el “laboratorio de cerveza”, que cuenta con la mayor tecnología para la elaboración del producto, con una capacidad productiva de 30.000 litros mensuales. El proceso de elaboración consta de los siguientes pasos Malteado, Consiste en extraer los azúcares de la cebada y otros cereales que luego se transformarán en alcohol,

Maceración, sirve para convertir los almidones de la malta en azúcares fermentables es aquí donde se define en gran medida el cuerpo y el sabor de la cerveza, Lupulización, donde una vez limpio el mosto se lleva a una caldera donde se hierve junto con el lúpulo que le dará el amargor y aroma típico de la cerveza, Fermentación, una vez enfriado el mosto se oxigena y se añade la levadura durante la fermentación se genera alcohol y CO₂ el tiempo de fermentación puede variar según el estilo y la graduación de la cerveza final. Una vez finalizado el proceso de producción este se envasa en su formato de barril o lata.

Logística Externa

Al no contar con información detallada, se trabaja sobre supuesto. Los pedidos son tomados por los mismos operarios encargados de la producción quienes a su vez registran y realizan las ventas, como su despacho ya se mediante la contratación de servicios de distribución o el retiro por parte del cliente en la fábrica.

Marketing y Ventas

De acuerdo con las ventas mayoristas estas se realizan en gran medida en contacto directo con la fábrica, las ventas minoristas se realizan mediante el bar propio “Cervecería Checa” o mediante la venta en la página de e-commerce, la cual no cuenta con un buen mantenimiento y desarrollo. En cuanto al marketing, poseen buena aceptación por parte del público, aproximadamente el 80% de sus clientes los recomienda, su mayor fuente de nuevos clientes es el “boca a boca” y la promoción realizada por los vendedores. Si bien se encuentran presentes en las redes estas tampoco poseen un desarrollo práctico, y no cuentan con promociones o instancias donde se pueda crear una relación cliente-vendedor.

Servicios Post-Ventas

En los servicios de postventa, encontramos que se pueden realizar reclamos, consulta o sugerencias mediante el contacto de los operarios en la fábrica o mediante las redes. En el caso de Cervecería Checa, con relación a las otras Unidades del Grupo Meta, esta posee un técnico en Marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa

Con respecto a la composición de la estructura organizacional del Grupo Meta, todas las unidades de negocio responden a un Directorio, compuesto por los 3 hermanos fundadores. Mas detalladamente en la unidad de negocio Checa, cuenta con servicios externos de gestoría contable, gestión de recursos humanos y un técnico en marketing, quienes recaban información para poder marcar indicadores de desarrollo. En la Cervecería se encuentra los departamentos administrativos, comercial y producción, en cuanto a la ubicación de la fábrica, la podemos encontrar en departamento de San Justo, localidad de Sacanta, Ciudad de Córdoba, contando con la tecnología más avanzada para la producción de cerveza.

Gestion de Recursos Humanos

La empresa no cuenta con el departamento de recursos humanos, cuenta con la asistencia externa de una consultora y técnica en recursos humanos, quien, junto a los dueños fundadores, realizan la selección del personal de acuerdo con los valores que posee la empresa. Constantemente se evalúa al personal, capacitándolos en cuanto a la producción de cerveza para mejorar día a día el desempeño y la calidad del producto.

Desarrollo Tecnológico

En cuanto a la fábrica, cuenta con la tecnología más sofisticada y avanzada para la elaboración de cerveza artesanal, con macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora y filtrador, con instalaciones aptas para el correcto funcionamiento de los aparatos. Por otro lado, cuenta con oficinas equipadas con computadoras, impresoras, internet, programas administrativos y el mobiliario necesario para tales tareas administrativas.

Aprovisionamiento

Se presume que al tener programas administrativos estos ayudan a los operarios, encargados de la producción y administración de la cervecería, a que puedan llevar un control de stock y que mediante estos puedan solicitar a sus distintos proveedores, los insumos tanto para la producción como para el envasado.

Marco Teórico

El marco teórico del presente reporte de caso basará su desarrollo en la herramienta de planificación estratégica, seguido por las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado, donde se buscará mejorar el desempeño de la empresa. Del presente marco teórico, el propósito es analizar y exponer los distintos argumentos y perspectivas teóricas, para una correcta interpretación de las herramientas a utilizar para la resolución al problema planteado.

De acuerdo con los autores Hill, Jones y Schilling, quienes consideran que la planeación formal y racional es un punto de partida útil para elaborar estrategias, como modelo de planeación estratégica, plantean un proceso formal que consta de 5 pasos principales, tales como, definir una misión y las principales metas corporativas, analizar el entorno competitivo externo, realizando un correcto análisis del entorno interno operativo, permitiendo una elección de estrategias que maximicen las fortalezas, disminuyendo las debilidades, que permita aprovechar las oportunidades contrarrestando las amenazas, debiendo estas estrategias corresponderse con la misión y objetivos de la organización para luego llevar a cabo su correcta implementación (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

En otras palabras, y de acuerdo con lo expuesto, la planificación estratégica es el proceso por el cual una organización desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Mediante un esfuerzo sistemático formal de la misma, se establecen los propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implementación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos (Gallardo Hernandez, 2012).

Por otro lado, un análisis más orientado al mercado explica que la planificación estratégica es el proceso de dirección, que se encuentra afectado por las siempre cambiantes oportunidades del mercado, puesto esto, se deberá desarrollar y ajustar entre metas, habilidades y recursos de la organización, donde la meta es dar forma a los negocios y productos para que conlleven al crecimiento y las ganancias deseadas (Kotler & Keller, 2012).

Con relación a lo anterior, y de acuerdo con Hill, Jones y Schilling, que mencionan que, para llevar a cabo una planificación estratégica, es necesario, definir una estrategia. Siendo Igor Ansoff, en su libro *Corporate Strategy* (1965), uno de los

primeros en realizar un esquema estableciendo estrategias clasificadas en función del producto ofertado (actual – nuevo) y del mercado donde actúa (actual – nuevo), dio lugar a la creación de la matriz Ansoff, que identifica oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, de la matriz se observan estrategias de crecimiento intensivo, siendo una de estas, la Estrategia de Penetración de Mercado que considera la posibilidad de crecer a través de una mayor participación de mercado en los productos en donde la empresa opera actualmente, desarrollando la demanda global, aumentando la participación del mercado, persuadiendo a clientes a utilizar más el producto, atrayendo clientes de la competencia o bien transformando en prospectos a aquellos clientes no decididos (Gallardo Hernandez, 2012).

Citando al autor Fred R. David, “la estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación del mercado de los productos de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing”, la penetración de mercado es muy utilizada, ya sea por si sola o en combinación con otras, desde el punto de vista del marketing esta estrategia comprende medidas como aumento del número de vendedores, elevación del gasto en publicidad o promoción de ventas, esta estrategia puede ser efectiva cuando los mercados no están saturados con un producto determinado, o cuando se puede lograr un aumento en la tasa de uso de los clientes actuales (David, 2013).

De acuerdo con el autor Gallardo Hernández, en lo que respecta en su libro, de acuerdo con la matriz Ansoff, otra de las estrategias de crecimiento intensivo es el caso de la Estrategia de Desarrollo de Mercado. Con relación a esta estrategia, Sainz de Vicuña Ancin, establece que esta estrategia se trata de una expansión geográfica respecto del mercado de origen, buscando nuevos segmentos de mercado diferentes adonde comúnmente actúa o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales, mediante la inclusión de promociones, variaciones en los precios o mediante un mayor apoyo a la promoción y publicidad (Sainz de Vicuña Ancin, 2017). A lo expuesto, se puede añadir los argumentos del autor Fred R. David, quien establece ciertos indicadores que permiten visualizar que la estrategia de desarrollo de mercado puede resultar efectiva, cuando la organización es muy exitosa en lo que hace, cuando la industria básica en la que participa la organización está desarrollando un alcance a nivel global o cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad (David, 2013).

En base a lo expuesto, se opta por trabajar de acuerdo a lo planteado por Charles, Hill y Jones, puesto que explica a la planeación estratégica como un modelo útil para el correcto análisis, tanto interno como externo, de todo lo que se relaciona con la organización para a partir de ello poder elaborar las estrategias que mejor se adapten a la problemática, sin embargo, se tienen en cuenta a la hora de desarrollar el trabajo, los conceptos expuestos de planificación de los demás autores citados, ya que ambos buscan mediante los cambios en el mercado, estrategias que mejor se adaptan a estos, teniendo como meta el logro de los objetivos. En concordancia, es ideal basarse en la estrategia de penetración de mercado de Gallardo Hernández, y en la estrategia de desarrollo de mercado de Sainz Vicuña, puesto que una combinación de ambas lograría un aumento en la cartera de clientes como la expansión geográfica que permita visualizar un aumento en la rentabilidad.

Diagnóstico y Discusión

Luego de completado el análisis situacional de la empresa, que comprende un análisis interno como externo, en conjunto con el análisis de mercado, se puede determinar las siguientes conclusiones.

Por un lado, del análisis externo realizado, se debe tener especial atención a las amenazas, el crecimiento del mercado en relación a la industria de cerveza artesanal, supone un fuerte aumento en la competencia, sumado a esto, la correcta visualización y seguimiento de los cambios políticos y económicos siempre deben estar presentes para la correcta toma de decisiones respecto a la empresa, puesto que el constante aumento en la inflación, las restricciones de importación y la devaluación de la moneda, repercuten en la adquisición de insumos y afectan directamente en la rentabilidad. No es de menor importancia aquellos cambios que se produzcan en los aspectos legales, sobre todo aquellos que sean referentes al código argentino de alimentación, y aquellos que se relacionan al marco legal al cual se encuentran enmarcados los trabajadores de la industria.

Por otro lado, de los análisis externos, se pueden visualizar diferentes oportunidades para el crecimiento de la empresa. El crecimiento del uso de redes por parte la sociedad y el fácil acceso al internet, han desarrollado una vía de acceso al consumidor, mediante plataformas e-commerce, que permiten una relación comprador-vendedor directa. En sintonía a los cambios sociales analizados, el cambio en el consumo y la preferencia de la sociedad por productos como los que hoy realiza cervecería Checa, representan una cuota de mercado a captar y satisfacer. Así también se presentan oportunidades para diferenciar el producto de los competidores, dándole al mismo un fuerte valor añadido, mediante las certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la certificación ISO 14001, la empresa puede demostrar que cuenta con un producto producido bajo estándares de calidad donde las prácticas de fabricación de este son amigables con el medio ambiente.

De acuerdo con los análisis internos de la empresa, se logra visualizar las fortalezas que esta presenta, ya que cuenta con un equipo de trabajo comprometido con la labor, valores que contagian sus fundadores, donde realizan constantes capacitaciones que permiten mejorar la calidad del producto, cuentan con equipos de producción de última generación para la fabricación de los productos, los cuales son muy bien aceptados por sus clientes.

En contrapartida con lo antes expresado, del análisis interno, se pueden detectar las debilidades del mismo, y es aquí donde se evidencia la problemática a resolver en la empresa, denota una presencia muy baja en las redes sociales, lugar donde se producen las mayores interacciones del público con los productos, y deja entrever una falta conocimiento por parte de los consumidores respecto a la empresa, por otro lado, la no realización de campañas de marketing y publicidad, como así también un correcto feedback en los servicios de postventa, demuestran un total desconocimiento en cuanto a las preferencias de los consumidores, dejando una gran parte del mercado sin la opción del producto ofrecido por cervecería Checa.

En conclusión con lo expuesto, se entiende que el mercado al que apunta cervecería Checa se encuentra saturado, sin embargo, existe la posibilidad de expansión de este negocio, por tal motivo es muy importante lograr la resolución de su problemática, dado que en la Argentina, el mercado de la cerveza artesanal solo ocupa el 3% de la cuota del mercado, este viene en crecimiento en los últimos años, ganando día a día más terreno sobre la cervezas industriales, esto se debe a cambios en las preferencias de los consumidores, estos se inclinan más por los productos de orígenes y procesos naturales, además de la innovación y el ánimo de degustar nuevos productos y sabores que se ajusten a sus paladares. En concordancia con esto, el consumo promedio per cápita de cerveza en la Argentina viene en aumento, siendo según los últimos informes un aproximado de 40 litros. Esto significa, que el correcto desarrollo de una planificación estratégica, y una correcta implementación de las estrategias de desarrollo y penetración de mercado, permitirán un mejor posicionamiento en el mercado atrayendo nuevos consumidores que se sientan seducidos por la oferta del producto, canalizados por nuevos canales de venta y un mayor uso de la publicidad, por Cervecería Checa, dando un crecimiento en el mercado que genere una mejora en plazos establecidos del aumento de la rentabilidad de la empresa.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta

De acuerdo con los análisis situacionales realizados a la organización cervecera Checa, se detecta en el mercado una oportunidad de crecimiento totalmente alcanzable para la misma, mediante la participación y el desarrollo de los contenidos en medios digitales y social media. En base a esto, se busca que la empresa, mediante diferentes acciones, pueda desarrollar los objetivos requeridos para estar presente en el mundo digital (redes sociales, página web), donde busque brindar conocimiento de la empresa, como así también de promociones e información de los productos actuales y nuevos que pueda lanzar la organización a los consumidores/clientes de la empresa, desarrollando también así un nuevo canal de venta del tipo electrónico (página e-commerce), que permita que los usuarios o diferentes clientes puedan conseguir mediante sus computadoras, celulares o dispositivos electrónicos, desde la comodidad de sus hogares los productos que tiene para ofrecerles cervecera Checa. Para llevar a cabo esta propuesta, se necesitará la intervención de ciertas áreas de la empresa, como así también recursos externos, que ayuden a desarrollar de manera correcta los planes estratégicos y tácticos, captando nuevos clientes y mercados, mejorando la rentabilidad de la empresa.

Bases estratégicas

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y en la comunidad.” (Grupo Meta, 2019).

Misión: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo” (Grupo Meta, 2019).

Valores:

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

Las bases estratégicas que representan a Grupo Meta se consideran apropiadas para la propuesta planteada para cervecería Checa, puesto que la visión es maximizar el crecimiento de la empresa, la propuesta incentiva a que la organización crezca en conocimiento e identidad frente a consumidores, proveedores y también a competidores, en cuanto a la misión y los valores, la propuesta busca un crecimiento sostenido y sustentable, confiando en la capacidad y el compromiso de aquellos que trabajen en busca de mejorar tanto la imagen y la presentación de la organización como así también el crecimiento rentable de la misma. Llevar a cabo esta propuesta también acerca al grupo meta a realizar uno de sus objetivos “generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresarial” compartiendo características de sus fundadores como lo son la capacidad de detectar oportunidades, innovar o crear y la adaptación a los cambios (Grupo Meta, 2019).

Objetivo General

“Aumentar la rentabilidad en aproximadamente un 2% de la empresa cervecería Checa, para finales del año 2024 mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercado a través del desarrollo de medios sociales digitales”.

Justificación

Si se realiza una observación de los estados de resultado de la Cervecería Checa, se visualiza que del año 2018 al 2019 hubo un incremento en las utilidades de más del 50%, situación que no se repite para el paso del año 2019 al 2020, donde se evidencia en los estados de resultados del año 2020 una gran pérdida por parte de la empresa, puesto que en ese año se vivió una situación extraordinaria que afectó tanto a la industria como al país, por tal motivo no se tendrá en cuenta para la formulación de los objetivos, se tomarán como base de partida los resultados de los años anteriores. En línea con lo anterior mencionado, se pretende lograr un aumento del 2% en la rentabilidad tomando como base el año 2019 actualizado a los índices inflacionarios del año 2022, este aumento se visualiza más allá de la situación que atraviesa el país, se debe en mayor medida a la rápida y fuerte recuperación por parte de la industria en el mercado luego de la pandemia que afectó al país, también, se puede visualizar en el análisis situacional realizado, que el consumo y la preferencia por lo artesanal viene en crecimiento, tal es así que los informes realizados por Brewers Association, se espera un crecimiento del 7% de la cerveza artesanal sobre la industrial. Por otro lado, se considera el informe realizado por Technavio donde se espera un impulso acelerado a una CARG (Tasa de

Crecimiento Anual Compuesto) del 12.6% en el periodo 2020-2024 (en Alimentos, 2022).

Objetivos Específicos

- “Profesionalizar los medios digitales de cervecería Checa, incrementando en un 60% el manejo y traspaso de la información entre empresa-cliente, permitiendo una mayor identidad, presencia y comunicación efectiva para junio del año 2023”.

Justificación

El crecimiento en los últimos años del uso del internet, como así también de las redes sociales, y el desarrollo de los comercios electrónicos, presentan una oportunidad de comunicación masiva externa directa con los consumidores, que permite trabajar en la imagen corporativa creando comunidades y seguidores que se puede convertir en clientes habituales de la empresa. Este objetivo contribuye en gran medida al objetivo general planteado puesto que una base sólida y una buena presencia en los medios digitales permitirán comunicar contenido en base a la empresa y al producto que ofrece, además de darle la posibilidad al cliente de encontrar a cervecería Checa en todo momento y todo lugar.

- “Aumentar las ventas en un 20% mediante estrategias de penetración de mercado en la Ciudad de Córdoba, y en al menos un 5% en el territorio Nacional mediante el desarrollo de mercado por medios digitales, en el plazo de 24 meses”.

Justificación

El aumento del consumo y la preferencia por la cerveza artesanal en los últimos años viene en crecimiento, como se menciona anteriormente, se espera que esta industria crezca un 7%, abarcando una mayor cuota de mercado, sumado a esto, el producto ofrecido por cervecería Checa, además de ser artesanal, posee una calidad superior al promedio de cervezas, logro que se visualiza entre el público conocedor de la marca donde posee muy buena reputación, por otro lado, la cervecería en el año 2021 obtuvo la certificación de normas ISO 9001 y la certificación de Inocuidad Alimentaria BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), lo cual le otorga mayor prestigio a la marca, por tal motivo, el correcto método de comunicación y mayor incremento de publicidad nos ayudara a lograr de persuadir a nuevos clientes a probar u optar por el producto que ofrece la empresa llegando a incrementar las ventas en el plazo de 24 meses. Por otro lado, incursionar en nuevos mercados fuera del territorio de la ciudad, donde se

desarrolla y fabrica el producto, requiere de un crecimiento y planes de acción más cauteloso, por tal motivo, un incremento del 5% en ventas en el territorio nacional sería un gran avance para empezar a desarrollar nuevos mercados. Este objetivo se alinea de forma correcta con el objetivo general puesto que contribuye de manera directa, en su correcto funcionamiento con el aumento de la rentabilidad.

- “Obtener un 70% de feedback positivo a través de encuestas, de acuerdo con la experiencia en compras por medios digitales, para finales del 2024”.

Justificación

La opinión referida por los clientes, indica si se está realizando de forma correcta el trabajo, y, si el producto cumple con las exigencias del consumidor, por esta razón, es necesario realizar encuestas donde se logre obtener resultados que ayuden a corregir aquellas desviaciones que no están siendo tenidas en cuenta a la hora de desarrollar los objetivos, permitiendo corregir las mismas a tiempo. La implementación del feedback, por parte de la empresa, de aquellos consumidores que adquieran productos mediante medios digitales, se realizarán mediante las redes, ya que estos serán los medios de comunicación utilizados, donde se espera obtener un 70% de satisfacción como así también clientes fidelizados con la marca. Por su parte, este objetivo va en relación con el objetivo general, ya que es muy importante para la empresa saber el nivel de satisfacción del cliente con el producto y la atención recibida, para que el modelo de negocio perdure en el tiempo y sea rentable.

Alcance

La propuesta que se presenta en el reporte de caso, llevara a cabo una planificación estratégica para la cervecería Checa, mediante estrategias de desarrollo y penetración de mercados, teniendo como objetivos el desarrollo de los medios digitales, que permitan alcanzar a aquellos clientes o posibles prospectos que hasta el momento no estaban siendo tenidos en cuenta, siendo la ciudad de Córdoba, el lugar de partida para tales objetivos, donde se espera mayor incidencia de los mismos, con intenciones de que se logre desarrollar incursiones poco a poco sobre el territorio nacional, el presente tiene un horizonte temporal de 24 meses, tiempo que se considera suficiente debido al tipo de inversión que se espera realizar, buscando expandir para finales del año 2024 el conocimiento y la identidad de la empresa, entre nuevos consumidores y mercados.

Planes de Acción

Se programará un plan de acción para los objetivos específicos, detallando los recursos y acciones necesarias para su implementación como así también el tiempo en el que se debe desarrollar.

Plan de acción 1 – Objetivo específico 1 y 2

En el siguiente plan de acción se desarrollarán tácticas tanto para el desarrollo de los medios digitales como así también un plan de marketing para aumentar las ventas, se desarrollan en un mismo plan de acción ya que comparten ciertas características.

Descripción	Tiempo		Rec. Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Búsqueda de Presupuestos de Community Manager, Diseñador Web y E-commerce	ene-23	ene-23	Comercial	Internet – computadora-sala de reuniones	-	\$ 19.632,24	3 horas por día, durante 8 días. Ver anexo 6
Discusión de Presupuestos Community Manager, Diseñador Web y E-commerce	ene-23	ene-23	Administración / Comercial	Sala de reuniones	-	\$4.908,06	2 horas por día. Durante 3 días. Ver anexo 6
Selección y contratación de Community Manager	ene-23	ene-23	Administración / Comercial	-	Community Manager	\$36.000 (única vez)	ACMA (ver anexo 1)
Realizar promociones para atraer clientes mediante redes sociales	feb-23	dic-24	-	-		\$65.125 (mensual)	
Selección y contratación de diseño de página web y e-commerce	feb-23	feb-23	Administración / Comercial	-	Crecienta	\$140.000 (única vez)	Crecienta (ver Anexo 2)
	mar-23	dic-24				\$390 (mensual)	
Búsqueda y entrevista de Recurso Humano, encargado de la página Web y E-commerce	feb-23	mar-23	-	Sala de reuniones	Sánchez Salas	\$ 158.367,02 (única vez)	Ver anexo 7
Compra de Computadora para el nuevo recurso	feb-23	feb-23	Administración / producción	-	-	\$ 230.000,00	Ver anexo 3
Contratación e incorporación de Recurso Humano	mar-23	dic-24	Administración	Sueldo - Computadora - internet	-	\$130.881,84 (mensual)	Ver anexo 6
Capacitación en manejo de la web y pagina de e-commerce	mar-23	dic-24	-	Computadora - internet	Crecienta	\$ -	Incluido en el pago único a Crecienta.
Campaña de marketing mediante Google Ads	mar-23	dic-24	Comercial	Computadora - internet	Google	\$30.000 (mensual)	Google Ads (Ver anexo 8)
Campaña de marketing mediante Redes Sociales (Instagram y Facebook)	mar-23	dic-24	Comercial	computadora	Meta	\$70.000 (anual)	Instagram y Facebook (ver anexo 4)
Búsqueda de Presupuesto de Influencers que promocionen la marca	ene-23	ene-23	Comercial	Internet - computadora	-	\$ 29.448,36	3 horas por día, durante 12 días. Ver anexo 6
Discusión de Presupuestos de Influencers	ene-23	ene-23	Administración / Comercial	Sala de reuniones	-	\$8.180,10	2 horas por día. Durante 5 días. Ver anexo 6
Contratación de Influencers (publicación cada 3 meses)	feb-23	dic-24	Comercial	-	Córdoba Gourmet	\$65.000 (por mes)	Córdoba Gourmet (ver anexo 9)

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2 – Objetivo específico 3

En el plan de acción del objetivo específico 3 consiste en medir la satisfacción de los clientes de cervecería Checa que realicen compras por medio de las plataformas virtuales, para poder corregir ciertas desviaciones o mejorar el servicio a medida que se utiliza, desarrollando un canal de venta totalmente nuevo.

Descripción	Tiempo		Rec. Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
recopilación de datos de compras	mar-23	dic-24	comercial	computadora - página web - página e-commerce	-	\$65.440,80 (mensual)	4 horas por día. Ver anexo 6
búsqueda y discusión de presupuestos de encuestas	feb-23	feb-23	administración / comercial	computadora - internet	-	\$ 12.270,15	3 horas por día, durante 5 días. Ver anexo 6
diseño e implementación de las encuestas	mar-23	mar-23	comercial	-	encuesta.com	\$4.500 (anual)	encuesta.com (ver anexo 5)
realizar encuestas a los compradores	mar-23	dic-24	comercial	-	encuesta.com	\$ -	Se realizan vía web
recopilación de datos de las encuestas	mar-23	dic-24	comercial	computadora - internet	encuesta.com	\$ 32.720,40 (mensual)	2 horas por día. Ver anexo 6
presentación de datos y posibles correcciones (bimestral)	jun-23	dic-24	administración / comercial	sala de reuniones	-	\$20.450,25 (mensual)	5 horas por día, durante 5 días. Ver anexo 6

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Tarea	Inicio	Dias	Fin	2023												2024											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de Acción 1																											
Busqueda de Presupuestos de CM, Diseñador Web y E-commerce	ene-23	8	ene-23																								
Discusion de Presupuestos CM, paginas wer y e-commerce	ene-23	3	ene-23																								
Selección y contratación de Community Manager	ene-23	10	ene-23																								
Realizar promociones para atraer clientes mediante redes sociales	feb-23	699	dic-24																								
Selección y contratación de diseño de pagina web y e-commerce	feb-23	30	feb-23																								
	mar-23	699	dic-24																								
Busqueda y entrevista de Recurso Humano	feb-23	60	mar-23																								
Compra de Computadora para el nuevo recurso	feb-23	7	feb-23																								
Contratacion e incorporacion de Recurso Humano	mar-23	671	dic-24																								
Capacitacion en manejo de la web y pagina de e-commerce	mar-23	30	mar-23																								
Campaña de marketing mediante google Ads	mar-23	671	dic-24																								
Campaña de marketing mediante Redes Sociales	mar-23	671	dic-24																								
Busqueda de Presupuesto de Influencers	ene-23	12	ene-23																								
Discusion de Presupuestos de influencers	ene-23	5	ene-23																								
Contratacion de Influencers (publicacion cada 3 meses)	feb-23	240	dic-24																								
Plan de Acción 2																											
recopilacion de datos de compras	mar-23	671	dic-24																								
busqueda y discusion de prespuestos de encuestas	feb-23	5	feb-23																								
diseño e implementacion de las encuestas	mar-23	30	mar-23																								
realizar encuestas a los compradores	mar-23	671	dic-24																								
recopilacion de datos de las encuestas	mar-23	671	dic-24																								
presentacion de datos y posibles correcciones (bimestral)	jun-23	300	dic-24																								

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

PRESUPUESTO									
	concepto	Medida	valor	año 2023		año 2024		Total del proyecto	Obs.
plan de acción 1				cantidad	valor 2023	cantidad	valor al 2024		
Búsqueda de Presupuestos de CM, Diseñador Web y E-commerce	Horas de trabajo	unidad	\$ 818,01	24	\$ 38.282,87	0	\$ 0,00	\$ 38.282,87	
Discusión de Presupuestos CM, páginas web y e-commerce	Horas de trabajo	unidad	\$ 818,01	6	\$ 9.570,72	0	\$ 0,00	\$ 9.570,72	
Selección y contratación de Community Manager	tercerizado	por proyecto	\$ 36.000,00	1	\$ 70.200,00	0	\$ 0,00	\$ 70.200,00	
Realizar promociones para atraer clientes mediante redes sociales	tercerizado	mensual	\$ 65.125,00	11	\$ 1.396.931,25	12	\$ 2.680.584,08	\$ 4.077.515,33	
Selección y contratación de diseño de pagina web y e-commerce	tercerizado	por proyecto	\$ 140.000,00	1	\$ 273.000,00	0	\$ 0,00	\$ 273.000,00	
	tercerizado	mensual	\$ 390,00	10	\$ 7.605,00	12	\$ 16.052,63	\$ 23.657,63	
Búsqueda y entrevista de Recurso Humano	tercerizado	por proyecto	\$ 158.367,02	1	\$ 308.815,69	0	\$ 0,00	\$ 308.815,69	
Compra de Computadora para el nuevo recurso	tercerizado	por proyecto	\$ 230.000,00	1	\$ 448.500,00	0	\$ 0,00	\$ 448.500,00	
Contratación e incorporación de Recurso Humano	sueldo	mensual	\$ 130.881,84	10	\$ 2.552.195,88	12	\$ 5.387.175,06	\$ 7.939.370,94	
Campaña de marketing mediante Google Ads	tercerizado	mensual	\$ 30.000,00	10	\$ 585.000,00	12	\$ 1.234.818,00	\$ 1.819.818,00	
Campaña de marketing mediante Redes Sociales	tercerizado	anual	\$ 70.000,00	1	\$ 136.500,00	1	\$ 240.103,50	\$ 376.603,50	
Búsqueda de Presupuesto de Influencers	Horas de trabajo	unidad	\$ 818,01	36	\$ 57.424,30	0	\$ 0,00	\$ 57.424,30	
Discusión de Presupuestos de Influencers	Horas de trabajo	unidad	\$ 818,01	10	\$ 15.951,20	0	\$ 0,00	\$ 15.951,20	
Contratación de Influencers (publicación cada 3 meses)	por proyecto	mensual	\$ 65.000,00	4	\$ 507.000,00	4	\$ 891.813,00	\$ 1.398.813,00	
plan de acción 2									
recopilación de datos de compras	sueldo	mensual	\$ 65.440,80	10	\$ 1.276.095,60	12	\$ 2.693.582,59	\$ 3.969.678,19	
búsqueda y discusión de presupuestos de encuestas	Horas de trabajo	unidad	\$ 818,01	15	\$ 23.926,79	0	\$ 0,00	\$ 23.926,79	
diseño e implementación de las encuestas	por proyecto	anual	\$ 4.500,00	1	\$ 8.775,00	1	\$ 15.435,23	\$ 24.210,23	
recopilación de datos de las encuestas	sueldo	mensual	\$ 32.720,40	10	\$ 638.047,80	12	\$ 1.346.791,30	\$ 1.984.839,10	
presentación de datos y posibles correcciones (bimestral)	sueldo	mensual	\$ 20.450,25	4	\$ 159.511,95	6	\$ 420.872,28	\$ 580.384,23	
Total planes de acción									
Honorarios profesionales	Hora CPCE	unidad	\$ 4.860,00	100	\$ 0,00	0	\$ 0,00	\$ 486.000,00	anexo 12
Total presupuestado								\$ 23.926.561,71	

Fuente: Elaboración propia.

Los valores del año 2023 y 2024 están actualizados según REM (ver anexo 10).

Análisis Financiero

Presentado el presupuesto para la puesta en marcha del desarrollo del proyecto, se procede a calcular los indicadores financieros, que serán los que demostrarán la rentabilidad del proyecto, basado en datos obtenidos del balance publicado por el Grupo Meta en cuanto a la unidad de negocios Sauco S.A. en el año 2019, se realizó un flujo de caja anual donde se demuestra el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

Flujo de Caja - Cerveceria Checa			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 61.604.991,36	\$ 144.875.838,98	\$ 254.836.600,76
Otros ingresos	\$ 12.690.310,68	-	-
Ingresos por planes de accion	\$ -	\$ 17.747.290,27	\$ 32.491.666,60
TOTAL DE INGRESOS	\$ 74.295.302,04	\$ 162.623.129,25	\$ 287.328.267,36
EGRESOS			
Costo de Ventas	\$ 39.436.700,85	\$ 76.901.566,66	\$ 135.269.855,75
Gastos Administrativos	\$ 7.188.883,13	\$ 14.018.322,11	\$ 24.658.228,59
Gastos de comercializacion	\$ 30.015.708,64	\$ 58.530.631,85	\$ 102.955.381,43
Plan de acción 1	\$ 0,00	\$ 6.406.976,90	\$ 10.450.546,27
Plan de acción 2	\$ 0,00	\$ 2.106.357,14	\$ 4.476.681,39
Inversion Inicial	\$ 486.000,00		
TOTAL DE EGRESOS	\$ 77.127.292,63	\$ 157.963.854,67	\$ 277.810.693,44
UTILIDAD BRUTA	-\$ 2.831.990,59	\$ 4.659.274,59	\$ 9.517.573,92
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ 1.630.746,11	\$ 3.331.150,87
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 2.831.990,59	\$ 3.028.528,48	\$ 6.186.423,05

Fuente: Elaboración Propia.

Del Flujo de caja anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

VAN	\$ 524.944,93
TIR	111%
ROI	109,97%

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede visualizar en el VAN (Valor Actual Neto) que este es superior a cero, esto quiere decir que el proyecto debe ser aceptado, puesto que por regla general si un proyecto genera un VAN positivo este se acepta. Un VAN positivo quiere decir que se recupera la inversión inicial obteniendo el rendimiento mínimo deseado por el inversionista, en este proyecto se utilizó como tasa de rendimiento mínimo exigido, la tasa de rendimiento de plazo fijo, fijado por el Banco Central de la República Argentina (ver anexo 12). Al obtener un VAN positivo, el proyecto no solamente cumple con la tasa exigida por el inversionista si no que obtiene un excedente de \$524.944,93.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR), representa la rentabilidad que ofrece una inversión, esta está muy relacionada al VAN, puesto que la TIR, se la define como la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero para un proyecto dado, es la tasa máxima que soportaría un proyecto antes de dar resultados negativos. Al comparar la TIR, la cual arroja un resultado de 111%, con la tasa mínima exigida por el inversionista, 75%, demuestra que el proyecto es rentable ya que el mismo resulta beneficioso obteniendo un excedente deseado, mientras mayor sea la TIR mejor será la inversión.

Por último, se analiza el retorno sobre la inversión (ROI), este representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero, el mismo arroja un resultado de 109,97%, esto quiere decir, que por cada peso invertido se obtiene \$1,09 de excedente.

Como conclusión, desarrollar los medios sociales digitales para la Cervecería Checa, no solo otorgara identidad y crecimiento frente al público y mercado meta, sino que también resulta un proyecto rentable y beneficioso para la empresa. (en el anexo 13 se puede profundizar sobre los cálculos realizados).

Conclusiones y Recomendaciones

Tras el análisis que se realizó sobre la empresa Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocio Sauco S.A. del Grupo Meta, se ofrece a la organización mediante la aplicación de una planeación estratégica, el desarrollo de estrategias de penetración y desarrollo de mercado, que permitiesen un crecimiento de la organización, aprovechando las oportunidades del mercado, como así las fortalezas de la empresa, pudiéndose comprobar en el desarrollo del presente proyecto, que el desarrollo de los medios sociales digitales resulta beneficioso en términos de crecimiento de mercado, captación de nuevos clientes y en términos de identidad organizacional.

Durante el proyecto, se demuestra la importancia de llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general, el cual demuestra lo importante de estar en constante desarrollo y el mantenimiento actualizado de la organización ante una industria altamente competitiva, siempre con una mirada atenta a los cambios, manteniendo la diferenciación y la innovación como pilares fundamentales a la hora de desarrollar productos, como la forma de hacerlos llegar y de presentarlos ante el público, creando de esta manera un mayor valor agregado.

Luego de los análisis tanto externos como internos realizados a la organización, se puede visualizar que el proyecto del desarrollo de los medios sociales digitales es viable en varios aspectos. Por un lado, desde el punto de vista del macroentorno, luego de la pandemia que tuvo al país en vilo, la reactivación económica del sector tuvo un crecimiento mayor al esperado superando niveles pre pandémicos, de igual forma el consumo de medios sociales digitales, como las redes y las plataformas de compra de e-commerce, creció en niveles exponenciales debido a las restricciones de circulación de la pandemia, niveles que al día de hoy se siguen manteniendo, constituyendo de esta manera una oportunidad que la empresa podrá aprovechar mediante el desarrollo de este proyecto. A nivel interno, la organización cuenta con un producto altamente competitivo, que se destaca gracias a sus estilos de cerveza como sus procesos de fabricación, siendo muy bien aceptada entre el público que la conoce, la organización también cuenta con personal capacitado y con un espíritu de cambio y mente abierta a lo nuevo, siendo estas algunas de las mayores fortalezas que le permitirán conseguir un máximo crecimiento desarrollando un producto que puede ser disfrutado en comunidades cumpliendo de esta forma la visión de la organización.

El resultado obtenido del análisis financiero demuestra que el proyecto resulta beneficioso para la organización, puesto que un VAN positivo, una TIR mayor al rendimiento mínimo exigido por el inversionista y un ROI elevado resulta un proyecto totalmente atractivo. Con estos resultados, implementar el desarrollo de los medios sociales digitales es viable para ejecutarse en el horizonte de planeación establecido cumpliendo con los objetivos establecidos.

Se recomienda utilizar los lineamientos estratégicos desarrollados para cada uno de los planes realizados, para así poder lograr el objetivo general establecido. El uso de la planificación estratégica desarrollada le permitirá a la empresa llegar a tener mayor identidad y un reconocimiento por parte del público que logrará a lo largo del tiempo poder desarrollar nuevos proyectos de crecimiento.

Los valores establecidos en el proyecto se realizan en base a previsiones, por lo tanto, se recomienda realizar controles y seguimientos periódicos de los datos, tanto en términos impositivos, como inflacionarios, y estar atento a los cambios del macroentorno para poder ajustarlos según los comportamientos del mercado.

Por último, como recomendación profesional, se sugiere acompañar el proyecto con promociones tanto en la venta como tener presente los días festivos y poder estar preparados para comunicar fehacientemente mediante los medios sociales digitales que siempre se puede acompañar cualquier celebración con una cerveza de Cervecería Checa, por otro lado, se sugiere analizar el crecimiento del consumo de los productos de la organización, puesto que un crecimiento en el mercado llevara a la organización a tener que enfrentar mayor demanda y para esto deberá considerar aumentar la producción de la misma. También se sugiere analizar el desarrollo de nuevos productos, tales como barriles de cerveza artesanal o la cerveza en botella, puesto que al tener solamente el envase en lata este puede tomarse de forma individual, en los formatos sugeridos invitan a tomarse en grandes compañías. Estas recomendaciones tienen como fin que la organización cervecera Checa pueda seguir creciendo y desarrollarse en el mercado dándole la posibilidad a todas las personas que así lo deseen de poder compartir la pasión y los valores de los representantes de la organización.

Bibliografía

- Universidad de Ciencias Aplicadas a la Industria. (2017). *Proceso de elaboración de cerveza*.
Obtenido de Universidad de Ciencias Aplicadas a la Industria:
<https://fcai.uncuyo.edu.ar/proceso-de-elaboracion-de-cerveza>
- 14001, I. (2 de Abril de 2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* Obtenido de ISO
14001 2015: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- A24. (09 de Agosto de 2021). *Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la
pandemia*. Obtenido de A24: <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-queda-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Ambiente, S. d. (s.f.). *Instituto de Protección Ambiental y Animal*. Obtenido de Secretaria de
Ambiente: <https://ambiente.cordoba.gob.ar/ipa/>
- Argentina, A. T. (2022). *Consumos de argentina*. Obtenido de Asociacion Toxicologica
Argentina: <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20mercado%2C%20lo,que%20m%C3%A1s%20toman%20esa%20bebida.>
- Asociacion de Community Managers de Argentina. (2022). *ACMA*. Obtenido de ACMA:
https://drive.google.com/file/d/1xfduEzLdId8EHqoYZaD6m5SqlyM3yE8F/view?fbclid=IwAR13DE-vgSQPeL-YPHQSyu41ageFrl4tIXxUy7cts7ybal-qKdPEOr_1f5s
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2022). *Argentina: Panorama General*. Obtenido de El Banco
Mundial en Argentina:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Bank, S. (2019). *Tendencias del mercado mundial de la cerveza*. Obtenido de SelfBank:
<https://blog.selfbank.es/tendencias-del-mercado-mundial-de-la-cerveza/>
- BBC Mundo. (22 de mayo de 2018). *Así funcionan las primeras latas de bebidas del mundo que
se enfrían solas y que acaban de ser lanzadas en Estados Unidos*. Obtenido de BBC
Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44196707>
- BCRA. (octubre de 2022). *BCRA*. Obtenido de BCRA:
<https://www.bkra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM221031%20Resultados%20web.pdf>
- BrightSoluciones. (10 de Septiembre de 2020). *¿Por qué invertir en un fermentador isobárico?*
Obtenido de BrightSoluciones: <https://www.brightsoluciones.cl/por-que-invertir-en-un-fermentador-isobarico>
- Cerveza, M. (2014). *Antares sigue marcando tendencia, ahora ha generado un sitio de
ecommerce para sus cervezas*. Obtenido de Mundo Cerveza:
<https://www.mundocerveza.com/antares-sigue-marcando-tendencia-ahora-ha-generado-un-sitio-de-ecommerce-para-sus-cervezas/>
- Crecienta. (2022). *Crecienta*. Obtenido de Crecienta: <https://crecienta.com.ar/web>
- Cronista, E. (2021). *Rabieta for export: duplicó exportaciones a China y apunta a más
mercados*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/negocios/rabieta/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.

- Devincenzi, A. (28 de Febrero de 2022). *Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- El Cronista. (27 de Julio de 2022). *Índice de Confianza en el gobierno*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-indice-de-confianza-en-el-gobierno-en-el-nivel-mas-bajo-de-toda-la-gestion-de-alberto-fernandez/>
- El Cronista. (04 de Abril de 2022). *Insólito: Argentina es uno de los países más baratos del mundo para tomarse una cerveza, según un ranking*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/insolito-argentina-es-uno-de-los-paises-mas-baratos-del-mundo-para-tomarse-una-cerveza-segun-un-ranking/#:~:text=As%C3%AD%2C%20tambi%C3%A9n%20estiman%20que%20se,millon es%20de%20hectolitros%20de%20cerveza.>
- El Economista. (2022). *El mercado espera una inflación de 79,2% en 2022*. Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-mercado-espera-una-inflacion-792-2022-n54673#:~:text=En%20rigor%2C%20seg%C3%BAn%20el%20REM,por%20encima%20del%20%C3%BAltimo%20REM.>
- enAlimentos. (16 de Agosto de 2022). *Se prevé que mercado de cerveza artesanal alcance los 47,790 mdd para 2024*. Obtenido de EnAlimentos: <https://enalimentos.lat/noticias/5820-se-preve-que-mercado-de-cerveza-artesanal-alcance-los-47-790-mdd-para-2024.html>
- Encuesta.com. (2022). *Encuesta.com*. Obtenido de Encuesta.com: <https://encuesta.com/planes-precios/>
- Estudio Sanchez Salas. (11 de 2022). *Sanchez Salas*. Obtenido de Sanchez Salas: <https://estudiosanchezsalas.com.ar/precios/>
- FAECYS. (10 de 11 de 2022). *FAECYS*. Obtenido de Federacion Argentina de Empleados de Comercio y Servicios: <https://www.faecys.org.ar/general-2022-04-al-2023-04-c-revision-08-2022/>
- Fravega. (2022). *Fravega*. Obtenido de https://www.fravega.com/p/notebook-hp-pavilion-14-intel-core-i7-8gb-512gb-ssd-14-dv0508la-364083/?utm_content=fravega_hp&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Fravega_AR_MIX_PS_Laptops_Local_MDF-Premium_Google_All_Smart-PLA_ROAS_HP&gclid=Cj0KCQjw4
- Gallardo Hernandez, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Alfaomega.
- Garabetyan, E. (31 de Octubre de 2021). *Consumo pospandemia: 55% de argentinos admite que toma más alcohol desde 2020*. Obtenido de Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>
- Geografia Infinita. (s.f.). *¿Vino o cerveza?: los mapas del consumo de alcohol en el mundo*. Obtenido de Geografia Infinita: <https://www.geografiainfinita.com/2021/02/vino-o-cerveza-los-mapas-del-consumo-de-alcohol-en-el-mundo/>

- Google Ads. (2022). *Google Ads*. Obtenido de Google Ads: https://ads.google.com/intl/es-419_ar/lp/getstarted/?subid=ar-es-ha-awa-bk-c-scrul!o3~Cj0KCQIAgrIBhDkARIsAASA5bsiAAeMHHCW5MMdNj6u9J9CIVZ5iptyYM_4bF sCGzHQmyf0z4s4aD8aAkHTEALw_wcB~140093234871~kwd-94527731~17377229240~613761232499&gclid=Cj0KCQIAgrIBhDkARIs
- Grupo Meta. (2019). *Grupo Meta*. Córdoba: Siglo 21.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Indec. (julio de 2022). *Índice de Precio al Consumidor*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf
- Indec. (2022). *Informe de Avance del Nivel de Actividad*. Obtenido de Instituto Nacional de Encuestas y Censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_223DB97C9F39.pdf
- Indec. (segundo semestre 2021). *Índice de la pobreza e indigencia*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- Infobae. (13 de Octubre de 2015). *Así quedó el mercado tras la fusión de las dos principales cerveceras del planeta*. Obtenido de Infobae: [https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%2C%20el%20negocio,\)%2C%20que%20controla%2022%25](https://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%2C%20el%20negocio,)%2C%20que%20controla%2022%25).
- Infobae. (30 de Junio de 2022). *Doble indemnización: el Gobierno da por terminada la emergencia laboral y no renovará el decreto que encarece los pagos por despidos*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2022/06/30/doble-indemnizacion-el-gobierno-da-por-terminada-la-emergencia-laboral-y-no-renovara-el-decreto-que-encarece-los-pagos-por-despidos/>
- INTI. (s.f.). *Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)*. Obtenido de Instituto Nacional Tecnológico Industrial: <https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-regulados/certificaciones/organismo-de-certificacion/tramites/buenas-practicas-de-manufactura/#:~:text=En%20el%20Organismo%20de%20Certificaci%C3%B3n,la%20INOCUIDAD%20de%20los%20mismos>.
- Jaramillo, M. (24 de Junio de 2022). *Argentina en default ambiental: nuestros recursos naturales están en números rojos*. Obtenido de Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/argentina-en-default-ambiental-nuestros-recursos-naturales-estan-en-numeros-rojos.phtml>
- Jaskowsky, Bistocco, & Barrios. (s.f.). *NUEVO MARCO REGULATORIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA*. Obtenido de JBB ESTUDIO DE ABOGADOS: <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Litoral, U. N. (5 de Agosto de 2010). *Efluentes de cervecería: ¿residuos o materia prima?*
Obtenido de UNL Noticias:
https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/efluentes_de_cervecer%C3%ADa_%C2%BFresiduos_o_materia_prima#.YxAf03bMLIV
- Meta. (2022). *Publicaciones en Instragram*. Obtenido de
https://www.facebook.com/adsmanager/manage/adsets?act=944112179413107&nav_entry_point=lep_174
- Ministerio de Trabajo, E. y. (s.f.). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación*. Obtenido de Infoleg:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/165233/norma.htm>
- Nacion, P. d. (27 de Noviembre de 2002). *POLITICA AMBIENTAL NACIONAL*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Naranjo Varela, D. (3 de Enero de 2019). *NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ELABORACIÓN Y EL DISPENSADO DE CERVEZA*. Obtenido de Install Beer:
<https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza#:~:text=A%20su%20vez%2C%20los%20sistemas,los%20valores%20de%20la%20cerveza.>
- Rio Negro. (2 de Julio de 2022). *La cerveza artesanal de Bariloche también está en jaque por el cepo a las importaciones*. Obtenido de Rio Negro:
<https://www.rionegro.com.ar/sociedad/la-cerveza-artesanal-de-bariloche-tambien-esta-en-japo-por-el-cepo-a-las-importaciones-2378058/>
- Risso, N. (2018). *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones del negocio de moda*. Obtenido de El Cronista : <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html#:~:text=Se%20calcula%20que%20el%20rubro,de%20la%20industria%20cervecera%20total.>
- Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Schefer, M. (28 de Agosto de 2022). *Consumidor argentino, clave del éxito y desafíos 2023: cómo es el ecosistema eCommerce*. Obtenido de Ambito:
<https://www.ambito.com/negocios/ecommerce/consumidor-argentino-clave-del-exito-y-desafios-2023-como-es-el-ecosistema-n5519774>
- Sustentable, V. (04 de Agosto de 2022). *Cerveza Quilmes anunció un plan para reducir su huella de carbono*. Obtenido de <https://www.visionsustentable.com/2022/08/04/cerveza-quilmes-anuncio-su-plan-para-reducir-su-huella-de-carbono/>
- Tamashiro Sebastian. (29 de Marzo de 2021). *Usan residuos cerveceros como insumos productivos*. Obtenido de Sobre la Tierra: <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos->

Anexos

Anexo 1: Tarifario ACMA

Se establece un salario mensual de \$65.125, durante el periodo de acción estipulado. El mismo está en base de Ítem T1 Plan Normal con los siguientes ítems de trabajo Post en Facebook, Post en Instagram, contestar consulta, gestión y moderación de comentarios y el plan social media (que es un único pago).



TARIFARIO ACMA (a Febrero 2022)

Este tarifario es una referencia de los precios **promedios** de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) **por mes**.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

Aclaración: Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Post En Twitter	6050	7650	9100	7625	9300	10800	13450	15500	18500
Post En Facebook	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Instagram	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Pinterest	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Snapchat	6725	7975	12475	9300	10875	13375	11500	14000	15800
Post En Youtube	8400	9100	10100	9900	11600	13150	14800	15800	18500
Actualiz. Sitio Web	9100	6975	12475	10500	11800	13500	21000	25000	27000
Social Media Plan	36000			47500			56.500		
Contestar Emails con consultas	20200			22200			17500		



Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	22000	26000	31000
--	-------	-------	-------

Fuente: extraído de (Asociacion de Community Managers de Argentina, 2022).

Anexo 2: Presupuesto Crecienta.

Plan Premium

AR\$ 89000

Pago x única vez

Plan ideado para empresas de venta online. Entrega en 35 días.

- ✓ Hasta 8 secciones
- ✓ Categorías de producto ilimitadas
- ✓ Hosting por 12 meses
- ✓ Registro de dominio gratis
- ✓ *Hasta 100 productos
- ✓ Carrito de compras
- ✓ Emails empresariales
- ✓ Mercadopago y/o Ualá
- ✓ Alta de negocio en Google
- ✓ Panel de administración
- ✓ Estadística de venta
- ✓ Cupones de descuento
- ✓ Cuentas de clientes
- ✓ * Cobros directo en tu banco
- ✓ Tutorial de administración
- ✓ Calculadora de envíos
- ✓ Herramientas SEO

Plan Profesional

AR\$51000

Pago único | sin cuotas

Ideal para tener presencia profesional en internet. Entrega en 18 días.

- ✓ Sección de Nosotros, Servicios y Contacto
- ✓ 3 secciones más
- ✓ Adaptación a celulares
- ✓ Hosting por 6 meses
- ✓ Registro de dominio gratis
- ✓ Diseño de presentación del negocio
- ✓ Portada interactiva
- ✓ Emails empresariales
- ✓ Conexión a redes sociales
- ✓ Adaptación a celulares
- ✓ Whatsapp en web
- ✓ Alta en Google gratis
- ✓ Web Autogestionable
- ✓ Panel de control
- ✓ Galería fotos y videos
- ✓ Estadística de visitas
- ✓ Copia de seguridad mensual

¿El pago incluye el mantenimiento?

No. El costo es por el diseño del sitio y la web se entrega funcionando. En caso de necesitar un mantenimiento, tenemos servicios específicos para cada proyecto.

Para tener mi web ¿Hay otros gastos fuera de uds?

Sí, pero son mínimos. Para tener un sitio web funcionando se necesitan 3 componentes: Diseño, alojamiento para el diseño y dominio (por ej www.miempresa.com). En todos los planes te regalamos el registro del dominio (por 1 año, luego su costo es de \$475 pesos/año). En los planes te damos el alojamiento/hosting. Pero una vez que se vende tu hosting según el plan, su costo es aproximadamente de \$350 pesos por mes, al 2022.

Fuente: Extraído de (Crecienta, 2022)

Anexo 3: Presupuesto Fravega.



FRÁVEGA

hp

Notebook HP Pavilion 14" Intel Core i7 8GB 512GB SSD 14-DV0508LA

~~\$269.999~~ **14% OFF**

\$229.999

Fuente: extraído de (Fravega, 2022).

Anexo 4: Presupuesto Publicidad en Instagram y Facebook.

Presupuesto y calendario

Presupuesto ⓘ

Presupuesto total ▼ \$70.000,00 ARS

No gastarás más de \$70.000,00 mientras tu conjunto de anuncios esté en circulación. Gastarás más los días en los que haya más oportunidades y menos los días en los que no haya tantas. [Más información](#)

Calendario ⓘ

Fecha de inicio

1/1/2023

🕒 21:19

Hora de San Luis

Finalización

31/12/2023

🕒 12:00

Hora de San Luis



Fuente: Extraído de (Meta, 2022)

Anexo 5: Presupuesto Encuestas.

El diseño e implementación de las encuestas tienen un tiempo estimado de 30 días, pero el pago se realiza por año.

General		
Cantidad de encuestas	?	Ilimitadas
Preguntas por encuesta	?	Ilimitadas
Respuestas por encuesta	?	Ilimitadas
Número de e-mails por envío	?	240.000 año
Soporte	?	Prioritario
Nº cuentas por usuario	?	1

Crear encuestas		
Plantillas de cuestionarios	?	✓
Personalización	?	Completa
Lógica condicional	?	✓
Lógica avanzada	?	✓
Encuestas multidioma	?	✓


PLUS

Personalización completa

4500 \$

Facturado anualmente

Hazte PLUS



Fuente: Extraído de (Encuesta.com, 2022).

Anexo 6. Presupuesto sueldo administrativo

Del siguiente cuadro de información, de la Federación Argentina de empleados de Comercio y Servicios, se obtiene la remuneración mensual en base a una jornada laboral de 160 horas mensuales, del mismo se utilizara la información para la obtención del sueldo del recurso humano a incorporar y ya que la compañía se desempeña bajo este convenio de trabajo se tomara del mismo el valor de la hora que oscila en \$818,01 el cual será aplicado para todas aquellos participantes, independientemente del cargo que ocupen, para lograr una estimación de las actividades a realizar.

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**



DE ABRIL/2022 A ABRIL/2023

ADMINISTRATIVO				
MES - AÑO	A			
	ACU 04/2022 ACU 08/2022 AUM. NO REM SO/BASE %	BASICO	ACU 04/2022 ACU 08/2022 AUM. NO REM SO/BASE \$	TOTAL
	ABRIL / 2022	6,00 %	88.135,92	5.288,16
MAYO / 2022	12,00 %	88.135,92	10.576,31	98.712,23
JUNIO-JULIO / 2022	18,00 %	88.135,92	15.864,47	104.000,39
AGOSTO / 2022	38,50 %	88.135,92	33.932,33	122.068,25
SEPT - OCT / 2022	48,50 %	88.135,92	42.745,92	130.881,84
NOV / 2022 a MARZO/2023	59,50 %	88.135,92	52.440,88	140.576,80
ABRIL / 2023		140.576,80		140.576,80

Fuente: extraído de (FAECYS, 2022).

Anexo 7: Consultoría de recursos humanos

Se tomará como sueldo bruto el expresado en el anexo 6 + IVA, siendo un total de \$158.367,02.



Un Sueldo

Bruto + IVA

Por proceso de B & S.

Procesos completos de inicio a fin
en Búsqueda y Selección de
personal. *Headhunting* y
reconocimiento de talento
humano.

*Ud. entrevista a la terna finalista
de candidatos validados. De lo
demás nos ocupamos nosotros.*

CONSULTAR

Fuente: Extraído de (Estudio Sanchez Salas, 2022)

Anexo 8: Presupuesto Google Ads.



Establecer mi propio presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▼

ARS990

promedio diario · Máximo mensual: ARS30,096

Obtenga aproximadamente de 720 a 1,780 clics en el anuncio por mes



Presupuestos habituales de la competencia

Fuente: Extraído de (Google Ads, 2022).

Anexo 9: Presupuesto Influencers.

Del presupuesto se extrae un total de 4 stories una por cada semana del mes donde se hará la promoción y una publicación en el mismo mes dando un total mensual de \$65.000

De: gourmetcordoba@gmail.com
Date: vie, 04 nov 2022 a la(s) 20:50
Subject: Re: Presupuesto
To: Santi s <95santiseifi@gmail.com>

Hola Santi Tenes diferentes formas
por storie: \$10.000
por publicación que quede en nuestro perfil: \$25.000
Cualquier duda quedamos a disposición



gourmetcordoba@...
gourmetcordoba@gmail.com

El vie, 28 oct 2022 a la(s) 20:47, santi s (95santiseifi@gmail.com) escribió:

Hola chicas! me encuentro realizando un trabajo para la facultad, donde estoy buscando presupuestos de influencers que promocionen locales gastronómicos, quería consultarles que costos tienen las publicaciones y promoción por redes? Desde ya muchas gracias!!!

Fuente: Extraído de conversación vía correo electrónico.

Anexo 10: Expectativas de Inflación Anual - IPC - REM.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6	+2,4 (8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0	+3,7 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1	+4,6 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9	+3,7 (10)

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

Fuente: REM - BCRA (oct-22)

Fuente: extraído de (BCRA, 2022)

Se tomará como índice de inflación:

- Para el año 2022: 100 – 2%
- Para el año 2023: 95 – 1,95%
- Para el año 2024: 75,9 – 1,759%.

Anexo 11: Valor de la hora según CPCE

**MESA DIRECTIVA DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

DISPONE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 Anexo I, en Pesos cuatro mil ochocientos sesenta **(\$4.860)** salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en Pesos cuatro mil ciento sesenta y cuatro **(\$4.164)**.

Artículo 2º: La presente disposición tiene vigencia a partir del **01 de octubre de 2022**.

Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 26 de setiembre de 2022.

Cr. GUSTAVO F. RUBÍN
Secretario del CPCE DE CORDOBA

Cra. TERESITA DEL V. BERSANO
Presidente del CPCE DE CORDOBA

Fuente: extraído de (CPCE, 2022)

Anexo 12: Tasa de referencia.

Entidad Financiera	TNA Plazo Fijo \$100.000 intransferible a 30 días		Enlace para gestionar solicitudes
	Clientes	No clientes	
Diez bancos con mayor volumen de depósitos			
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	 75 %	75 %	Realizó el plazo fijo

Fuente: extraído de (Banco Central de la Republica Argentina, 2022)

Anexo 13: Hoja de Calculo del análisis Financiero y link.



Flujo de
Fondos.xlsx

<https://1drv.ms/x/s!AgIJKTNPZLtJg5UWI4ORfGS1k9Vcjg?e=ymjvn7>

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C00FP4Q3Hg1QyM-qzN0xLEDRXhALMnSU/edit?usp=drive_link

Link de ingreso al Flujo de Fondos.