

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Licenciatura en Administración

**“Planificación Estratégica para Cervecería Checa
(Sauco S.A – Grupo Meta)”**

Profesora: Patricia Barrón

Autor: Amadeo Oscar Perez Reche

Legajo: ADM05695

DNI: 36.132.173

2022

Agradecimientos

En este apartado realizare un breve, pero valioso, agradecimiento para quienes me acompañaron emocionalmente en este camino que está culminando, pero que al mismo tiempo le da paso a otro. Empezando por mi familia, que me apoyo desde el primer momento hasta el último incentivándome a nunca bajar los brazos, a Anita pilar fundamental en mi vida que me apoyó, ayudó, banco en las buenas y en las malas desde el primer día. Y en especial, para quien seguramente estaría muy orgulloso de este logro, quien siempre fue mi modelo de persona a seguir y que desde el lugar que sea donde esté, me cuida todos los días; mi ángel de la guardia, mi papá: Oscar Pérez.

Índice de Contenido

Índice

<i>Resumen</i>	1
<i>Introducción</i>	2
<i>Análisis Situacional</i>	4
<i>Análisis Macro - PESTEL</i>	4
<i>Análisis Micro – Cinco Fuerzas de Porter</i>	10
<i>Análisis Interno – Cadena de Valor</i>	14
<i>Análisis de Mercado</i>	17
<i>Marco Teórico</i>	18
<i>Conclusiones Diagnósticas</i>	20
<i>Plan de Implementación</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	29
<i>Presupuesto Anual</i>	29
<i>Evaluación de Proyecto de Inversión</i>	30
<i>Conclusiones</i>	31
<i>Recomendaciones profesionales</i>	32
<i>Bibliografía</i>	34
<i>Anexo</i>	38

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló una planificación estratégica para Cervecería Checa, empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal, perteneciente a la unidad de negocios “Sauco S.A” de Grupo Meta.

El objetivo general se centra en aumentar los ingresos por venta y, por consecuente, la rentabilidad a mediano plazo mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado, la cual se conforma por la profesionalización de los medios digitales, la apertura de nuevos canales de venta *e-commerce* y una alianza estratégica; incrementando de esta forma la cuota de participación en el mercado. Esta propuesta se desarrolló en base a una de las debilidades detectadas en la comercialización del producto principal, que consiste en un canal de venta reducido. Su puesta en marcha significará una inversión de \$1.141.420,14, obteniendo un retorno sobre la inversión de 738% en el horizonte temporal establecido. Por lo tanto, desde la variable cuantitativa, se puede afirmar que el reporte de caso es viable.

Palabras claves: Planificación estratégica, penetración de Mercado, e-commerce, canales digitales, cervecería checa, redes sociales

Abstract

In this final degree project, I developed a strategic planning for Cerveceria Checa, in charge of production and commercialization of crafted beer, which belongs to the business unit “Sauco SA” from Grupo Meta.

The main goal is to focus on increasing the brewery’s income, thus the profit earning capacity in the mid term, by implementing a marketing penetration strategy. This plan of action will require digital media professionalization, new e-commerce sales channel and an alliance that will increase the feedback with the market. This business proposal was made by identifying a weakness on a narrow sales channel of the brewery’s main product. Implementing the business proposal will require an investment of \$1.141.420,14 obtaining %738 of return in the established timeframe. Thus, from a quantitative perspective, the case report is viable.

Key words: planning, strategy, market penetration, e-commerce, digital channels, cerveceria checa, social network.

Introducción

Este reporte de caso se llevará adelante con el objetivo de presentar una planificación estratégica de Cervecería Checa, perteneciente a una de las cuatro unidades de negocios denominada “Sauco S.A” propiedad de la empresa Grupo Meta. En dicha planificación se buscará, mediante estrategias y/o tácticas de crecimiento, mejorar la rentabilidad realizando una penetración de mercado.

La historia de Grupo Meta se remonta al año 2019, donde tres hermanos unidos y apasionados cada uno en su rubro, complementando su fuerza y convicciones para unir distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y de esta forma crecer mancomunadamente.

El grupo, cuya administración central se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta (Provincia de Córdoba), posee cuatro unidades de negocio que se detallan a continuación:

- “La Tregua S.A”, es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta – El Arañado. La compañía arrienda el 100% de la superficie a trabajar, llegando a aproximadamente 900 hectáreas. Con respecto al tambo se explotan 300 cabezas de ganado bovino.

- “Sauco S.A”, consiste en una integración de gestión de la Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

La fábrica de cerveza Checa, se encuentra ubicada en Sacanta y tiene una capacidad productiva de 360.000 litros anuales.

En cuanto al restaurante, se trata de un bodegón de tipo familiar con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas hasta platos regionales. La mayoría de las personas que asisten son turistas que acuden a la localidad.

- “Cervezas Argentinas S.A.S”, con participación del 50%, incluye el bar Casa Negra en la ciudad de Córdoba Capital. Dicho bar se complementa con una amplia cocina con cocteles y cerveza artesanal checa.

- “Brewing S.A.S” es un bar propio Checa el cual se encuentra en proceso de apertura, ubicado en la ciudad de Córdoba Capital.

Como hito más significativo del grupo se puede mencionar la iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades de negocio, como así también, la compra del fondo de comercio del restaurante, su recuperación y repunte. Otro punto significativo y memorable es, sin dudas, la fundación de la fábrica de cervezas con implementación de normas ISO 9001.

Cabe mencionar que la empresa también paso por momentos críticos, como fue la pandemia generada por COVID -19 motivo por el cual tres de sus unidades de negocio (Sauco Sa, Cervezas Argentinas Sas y Brewing Sas) se vieron fuertemente afectadas por el aislamiento preventivo social y obligatorio impuesto, generando que las ventas cayeran por debajo de las medias habituales.

Una vez analizada la historia de Grupo Meta se decide, para la realización de este reporte, avanzar con la unidad de negocio denominada “Sauco S.A” adentrándose particularmente en Cervecería Checa, en donde se detectaron tres debilidades: la primera de ellas es la falta de un sistema de gestión, donde la dirección pueda obtener reportes y métricas tanto de índole financiera como de cualquier tipo, ya sea de Sauco S.A o del mismo grupo en cuestión. Como segunda debilidad, se evidencia la falta de estrategia de publicidad como así también la falta de departamentos definidos de Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Compras, tercerizando muchos de estos. Por último, se observa que está dirigido a un público jovial desatendiendo otros mercados y, consecuentemente, disminuyendo la participación en el mismo y por ende la rentabilidad.

Detectados estas tres problemáticas, se procederá a solucionar la última de ellas. El objetivo consiste en implementar, mediante tácticas de crecimiento, acciones que facilite una penetración de mercado y de esta forma incrementar las ventas y la participación de mercado de los productos ya existentes, dirigiéndose hacia nuevos horizontes comerciales a través de la implementación de comercio electrónico, en donde cada cliente, a través de una membresía, será benefactor de una caja con contenido de la empresa. Con dicha acción, permitirá mejorar la posición, llegar a nuevos clientes y mejorar la percepción de imagen corporativa aumentando la rentabilidad.

Para finalizar, se mencionarán dos antecedentes que servirán como guía para el presente trabajo:

Como antecedente de campo se puede nombrar a “Zombier Craft Beer”, empresa española que a través de su página web permite al usuario realizar una suscripción mensual (extensible a trimestral, semestral o anual), en la que por dicho periodo le llegará una caja con diferentes variedades y tipos de cervezas artesanales acompañada de *merchandising* y una guía en la que se detalla como disfrutar el producto y con que acompañarlo, para brindarle así la máxima experiencia posible al consumidor. Sin embargo, también cuenta con la posibilidad de realizar envíos de la cerveza de preferencia del cliente. Si bien es una empresa dedicada a la importación y distribución de diferentes marcas, permite a la misma llegar a nuevos clientes y potenciar los productos más solicitados.

Como antecedente teórico, podemos mencionar a los autores (Hill, Jones & Schilling, 2015). Estos plantean que la planificación estratégica es una valiosa herramienta para el logro de metas. Al expandir la participación de los mercados, resulta de gran utilidad la estrategia de penetración de mercado, ya que se busca aumentar las ventas en un segmento que la empresa conoce, con productos ya existentes.

Análisis Situacional

Análisis Macro - PESTEL

Para llevar a cabo un análisis de situación se deberá comenzar realizando un análisis de macro entorno, utilizando una herramienta de diagnóstico que analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).

Factor Político

Actualmente la República Argentina se encuentra bajo el mandato del presidente Alberto Fernández y la vicepresidenta Cristina Fernández, quienes asumieron al gobierno en diciembre de 2019 y lo harán hasta finales de 2023. Ese año se caracteriza por haber elecciones presidenciales con fecha para el 23 de octubre, en caso de haber un balotaje el proceso se estirará hasta el 24 de Noviembre del mismo año.

Este gobierno fue atravesado por la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, que trajo aparejado dificultades para todas las industrias con actividades consideradas como no esenciales ya que, por la política de aislamiento preventivo, social y obligatorio que se declaró mediante un decreto de necesidad y urgencia, prohibía la libre circulación a fines de evitar la propagación del virus.

En la actualidad, el presidente continúa modificando la estructura del gabinete presentado a fines del 2019, una de ellas, y la más reciente, fue la asignación de quien se desempeñaba como presidente de la cámara de diputados Sergio Massa, asignándolo como ministro de economía de la nación quien tendrá la responsabilidad en cuanto a las decisiones de economía, desarrollo productivo, agricultura, ganadería y pesca. (La Nación, 2022)

Siguiendo los principales objetivos del ministro de economía de contener la inflación, de reducir la inflación y equilibrar las cuentas fiscales, el gobierno presentó una medida en la que se plantea un esquema de quita de subsidios en lo que refiere al servicio de gas, agua y electricidad. Sin embargo, dicha quita, por el momento, sería del servicio de energía eléctrica el cuál se realizaría de manera gradual y escalonada a partir del primer bimestre desde septiembre del corriente año con una quita del 20%, para el segundo bimestre ésta cifra aumentaría al 40% y finalmente, en el tercer y último bimestre el 40% restante. (Infobae, Agosto de 2022)

Factor Económico

Una de las variables que preocupa a los distintos sectores de la economía es la inflación. Según el Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC), la variación interanual supera el 71%, el aumento del índice de precios al consumidor (IPC) del

país que se registró en el mes de Julio es de 7,4% con relación al mes anterior, generando una mayor pérdida de valor adquisitivo. (Indec, Julio 2022)

Según el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG), por más que el salario alcance la inflación se pierde ingreso, ya que el salario real habrá acumulado pérdida a lo largo del tiempo y en estos meses las familias acumularon pérdidas en sus ingresos equivalentes a 2,4 salarios mínimos. (Celag, Mayo 2022)

Por tal motivo y con intención de incentivar el ahorro en pesos y no en moneda extranjera, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) elevó la tasa de interés sobre los plazos fijos de personas humanas a 69,5%. (BCRA, Agosto 2022).

De esta manera, se logró ponerle un freno a la suba de la divisa norteamericana que llego a tocar su máximo histórico en julio de 2022, llegando a \$350 por cada unidad en el mercado informal. (Ámbito, Julio de 2022)

Debido al cepo cambiario, cada habitante de Argentina puede comprar hasta 200 USD por mes a un tipo de cambio que se le suma al oficial un 30% en concepto de impuesto PAIS (para una argentina inclusiva y solidaria) y un 35% en concepto de retención por impuesto a las ganancias, las cuales podrán ser solicitadas para su devolución. (AFIP, Enero de 2020)

Si hablamos del porcentaje de desempleo, INDEC, arroja que en el primer trimestre de 2022 la tasa de desocupación (TD), que son personas que no tienen ocupación, disponible para trabajar y buscando empleo activamente, se ubica en un 7%.

Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica, con un Producto Interno Bruto (PBI) aproximadamente de USD 490 mil millones y abundantes recursos naturales tanto en energía como agricultura. La actividad económica pudo recuperarse con un incremento del 10,3% del PIB en 2021 luego de una fuerte caída de 9,9% en 2020 debido a la situación sanitaria de público conocimiento. (Banco Mundial, Abril 2022)

Factor Social

Según el ministerio de salud, Argentina se ubica en el segundo puesto en consumo de alcohol de Latinoamérica. Se estima que la ingesta de alcohol por persona es de 9,88 litros al año y que la edad de inicio del mismo es a los 13 años, con tendencia a que cada vez sea a menor edad. Destaca, también, que en adolescentes la cantidad de ingesta aumenta a medida que aumenta la edad. (Argentina Gob., 2022)

Durante el aislamiento preventivo social y obligatorio la cantidad de personas que ingerían alcohol todos los días se triplicó, generando más énfasis en las personas entre 35 y 44 años entre quienes este número se cuadruplicó (de 4,6% a 18,1%). Dentro de estos consumidores, existe un incremento de ciertas bebidas como por ejemplo el vino (40%) y la cerveza (25%). (Conicet, Mayo de 2020)

Cabe destacar que el consumo de bebidas alcohólicas no es el único que tuvo incrementos. A pesar de la situación inflacionaria que atraviesa el país, Argentina, sigue esperando su desarrollo económico siendo el primer país en Latinoamérica en recibir tarjetas provenientes de criptomonedas creadas por Binance y Mastercard, al mismo tiempo que el lanzamiento de la billetera digital MODO o la Estrategia Nacional De Inclusión Financiera (ENIF). Estos son rasgos de que se está buscando hacer frente a dicha situación. (Américas Market Intelligence, Agosto de 2022).

Por otro lado, uno de los sectores que tuvo un gran crecimiento fue el del comercio electrónico, que creció un 68% según la agencia TELAM, donde se explica el gran auge del comercio electrónico argentino, en donde el año pasado facturó más de un billón y medio de pesos representando un incremento del 68%, en total se vendieron 381 millones de productos (52% más que en 2020). Los principales productos que incentivaron a las ventas fueron alimentos, bebidas, ropa deportiva y no deportiva (siendo estas el top 3 de ventas).

La base de consumidores electrónicos aumentó, y más de 600.000 personas experimentaron su primera compra a través del e-commerce y en donde la habitualidad de compra se mantiene, ya que, ante una buena experiencia de compra se genera la lealtad a la marca.

Respecto a la creación de empleo del sector, 6 de cada 10 empresas incorporaron personal y disponen de canales de venta físicos y virtuales, representando los mismos un 20% de las ventas. (Télam, Marzo de 2022)

Factor Tecnológico

El uso de la tecnología y la pandemia generó un cambio de hábitos en las personas, permitiendo que empresas innoven desde distintas plataformas para lograr incrementar las ventas de sus productos, siendo estas unos de los principales canales de venta. En Uruguay se desarrolló una aplicación móvil pensado no solamente para que cervecerías y bares puedan ampliar su canal de venta, sino para brindarle una mayor experiencia al comprador, quien mediante una suscripción le llegarán cervezas de todo tipo, variedad y marca para degustar. (Pulso Cerveceros, Abril 2022)

Siguiendo con el constante crecimiento del comercio electrónico, se proyecta que para el segundo semestre del 2022 esta actividad mejore un 64%, es decir que sigue siendo la compra online la preferencia. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2022)

Factor Ecológico

La política ambiental nacional se rige por la ley 25.675, sancionada por el Honorable Consejo de la Nación el día 02 de noviembre de 2002, en donde se establecen los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. (Honorable Congreso de la Nación Argentina, Noviembre de 2002)

Muchas son las empresas que están cambiando en pro del medioambiente, ya sea firmando acuerdos de compra de energía renovable como el caso de una famosa compañía cervecera de consumo masivo, que logro reducir un 25% las emisiones convirtiéndose, así, en la primera empresa de consumo masivo en utilizar el 100% de energía eléctrica renovable. (Agroempresario, Julio de 2022)

Un grupo de investigadores de la universidad nacional de Santiago del Estero (UNSE) investiga la elaboración de una harina, un subproducto creado a partir de los grandes desechos de la fabricación de cerveza artesanal. Solucionando de esta forma un problema ambiental y generando un nuevo producto que favorece a la economía circular. (Universidad Nacional de San Martin, Mayo de 2022)

Factor Legal

En el marco de leyes que luchan contra el alcoholismo se encuentra la Ley nro. 24.788, donde se establecen límites en cuanto a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantiza la atención médica y psicológica de las personas alcohólicas. De esta forma prohíbe la venta de cualquier tipo de bebida alcohólica a menores de 18 años y para su comercialización, los envases deben indicar con letras destacadas y en espacios visibles: su graduación alcohólica y las leyendas “Beber con moderación” y “Prohibida su venta a menores de 18 años”. (Honorable Congreso de la Nación Argentina, Abril de 1997)

Por otra parte, el auge de la producción de cerveza artesanal evidenció la necesidad de un marco que regule el producto y su producción, por tal motivo el gobierno nacional en 2017 modificó el Código Alimentario Argentino (CAA) agregando el artículo 1082 bis, en donde se detalla que en aquella producción de cerveza que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática, podrán ser comercializados bajo la leyenda “Elaboración Artesanal”. Así mismo, no se le aplicará el parámetro de turbidez establecido en el artículo 10821 bis, inciso b) permitiendo la utilización del gas autorizado en el artículo 1067. (Boletín Oficial, Enero de 2017)

Siguiendo con lo relacionado al etiquetado, cabe aclarar que el gobierno nacional en el corriente año, publicó en el boletín oficial la reglamentación de la ley 27.642 conocida como Ley de etiquetado frontal. En donde se busca que los consumidores, cuenten con información clara, precisa y sencilla a través de la implementación de sellos de advertencia que se deberán colocar en la parte frontal de la etiqueta, brindando información acerca de los nutrientes críticos. Dicho etiquetado se aplicará de manera obligatoria para todos los alimentos y bebidas que se comercialicen envasadas y que durante su proceso de elaboración hayan agregado azúcares, sodio, grasas o ingredientes que lo contengan y que en la composición final las cantidades de nutrientes críticos sean iguales o superiores a los definidos por la ley. (Boletín Oficial, Marzo de 2022)

En virtud de los seis factores anteriormente mencionados, se puede concluir que la situación actual en Argentina no es favorable para el desarrollo y evolución de

pequeñas y medianas empresas, quienes permanentemente deben sortear una serie de obstáculos económico-financieros que no solo impactan en el desarrollo habitual de la actividad, sino que también afectan directamente su estructura de costos repercutiendo de esta manera en la rentabilidad y dificultando la posibilidad de proyección de crecimiento.

Análisis Micro – Cinco Fuerzas de Porter

Para continuar con el análisis situacional, se implementará una herramienta conocida como las Cinco Fuerzas de Porter. Para ello, se procederá a analizar el entorno de la cervecería artesanal a efectos de detectar amenazas y oportunidades del sector.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de potenciales competidores se considera media, principalmente por las barreras de entrada, ya que si bien los costos de la materia prima (Lúpulo, Malta y Levadura) para la primera inversión se los considera bajos y la obtención es accesible, el capital inicial necesario para la ejecución de la producción de cerveza artesanal (mobiliario, equipamiento e infraestructura) es costoso y no es de fácil acceso para un emprendedor.

Por parte de los clientes, aun no se desarrolla una lealtad exclusiva a determinada marca ya que les gusta probar diferentes variedades y tipos, independientemente de quienes las fabriquen.

Finalmente se puede mencionar a la Barrera Legal, ya que se requiere de ciertas disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, así también como detalla el artículo 1083 del CAA requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes o cualquier otro elemento en contacto con la cerveza.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a la influencia de los proveedores se la considera baja ya que se encuentra un gran número de ellos, lo que genera una oferta amplia y competitiva de los insumos o productos principales. Por tal motivo si no se está de acuerdo con alguna

política o condición, se podrá optar entre diferentes alternativas de abastecimiento. Dicho cambio no será costoso, debido a que los ingredientes utilizados son commodities y en nuestro país, de carácter agrícola, estos abundan. Entre ellos, se destacan los siguientes proveedores de insumos que tienen buena reseña:

- Argentina Brew (<https://www.argentinabrew.com.ar/>)
- Four Our Beer (<https://www.fourbeer.com/>)
- IMP Cerveceros (<https://impcerveceros.com.ar/>)
- Central Bier (<https://www.centralbier.com.ar/>)

En cuanto al abastecimiento propiamente dicho, una vez que los operarios evidencian escasa cantidad de algún insumo se comunican vía mail o llamado telefónico con los proveedores para la pronta reposición. Hay una notoria tendencia por parte de los proveedores a realizar todos los pedidos mediante plataformas electrónicas para evitar inconvenientes y agilizar los procesos; mediante esta vía y luego de generar los pedidos se pondrán en contacto para finalizar la compra y establecer los plazos y métodos de pagos (Transferencia bancaria, tarjeta de crédito, depósito bancario o cheque).

Por otra parte, los proveedores no generan amenaza con ingresar a la industria ya que muchos de ellos se dedican al mercado de granos el cual es totalmente diferente al que está en sujeto de análisis.

Poder de negociación de los compradores

A la hora de hablar de poder de negociación de los compradores, es importante dejar en claro que un comprador es toda aquella persona que es atendida por la cervecería, de manera directa.

Existen dos tipos de compradores o clientes, los mayoristas y los minoristas:

El cliente mayorista (compras industriales) conformado por bares, restaurantes, pizzerías, hamburgueserías, etc. se considera que tiene un poder alto de negociación, debido a que tiene una mayor oferta de cervezas artesanales tanto en variedad como en precio, pudiendo seleccionar la que le sea más rentable o la que le brinde una mayor experiencia a su cliente, dependiendo del modelo de negocios que tenga. Es decir, que

el costo de cambiar por otro producto es bajo debido a la gran variedad y la baja lealtad a la marca que hay en la industria.

En cuanto al cliente minorista (compras de consumo), se encuentra influenciado y canalizado a través del cliente mayorista que son quienes ofrecen dichos productos en los respectivos comercios más arriba mencionados y es el decisor en cuanto a la compra. Para llevarla a cabo, al ser estadísticamente una persona joven (menor a 35 años) su expectativa de compra es alta, ya que más que el producto propiamente dicho, está adquiriendo una experiencia, un momento para abstraerse de la cotidianidad. Por otro lado, se conoce que el momento de mayor consumo comienza a partir de septiembre, en donde los progresivos aumentos de temperatura generan que estos consumidores lo hagan con más frecuencia.

En cuanto a que la amenaza de que el cliente realice una integración hacia atrás es baja, ya que no cualquiera está dispuesto a realizar dicha inversión, aprender los procesos de producción y montar una fábrica de cervezas artesanales con el fin de saciar su sed.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto. Esto se debe, principalmente, a los bajos costos de cambio y la baja lealtad del consumidor/cliente.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos de la cerveza son prácticamente todas las bebidas alcohólicas como, por ejemplo: el vino, el fernet, el vermut o el gin. Estos últimos, por su popularidad reciente en los establecimientos, debido a que están en similitud en cuanto al precio de adquisición, y, por otra parte, por cuestiones sociales y de tendencia generan un nivel alto de amenaza. También se puede agregar como otro producto sustituto a la cerveza de producción industrial de marcas conocidas como Brahma, Quilmes, Heineken, Budweiser, Corona, entre otras, ya que existen grandes diferencias entre una y otra; en cuanto a la variable precio si bien la cerveza artesanal es más costosa que la cerveza industrial, el consumidor está dispuesto a pagar esa diferencia. Finalmente, se puede mencionar a la cerveza

artesanal de otros productores como sustituto, ya que cada oferente cuenta con una receta diferente, otra presentación, etc.

Otro factor a tener en cuenta es que uno de los más grandes atractivos de las cervezas artesanales es la gran variedad de sabores y aromas, motivo por el cual muchos consumidores van probando en distintos bares las diferentes variedades.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se llega a la conclusión de que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores se considera alta, debido a que las principales competencias que existen son: precios, publicidad, desarrollo de nuevos productos y calidad de experiencia transmitida al cliente, por ende, en esta industria se busca constantemente la innovación para lograr una diferenciación respecto a la competencia. En este punto, es muy importante identificar a los competidores directos que se tiene, tal es el caso de Cervecería Antares que hace muchos años está muy bien posicionada con una estructura mucho más grande y en donde su producto es altamente aceptado por su público, luego tenemos el caso de Cervecería y Maltería Quilmes con su producto estrella en términos de cerveza artesanal, Patagonia. En este caso puntual es la única competencia que tenemos que este integrada a una empresa demás envergadura con otro tipo de tecnología, estructura y costos. Para finalizar, anivel local, aparte de las múltiples micro cervecerías que están de moda a las cuales también se considera competencia se puede mencionar a Traumer Bier empresa creada en el 2016 en la localidad de Montecristo provincia de Córdoba, que está en etapa de crecimiento lográndose posicionar en el mercado mediante una gran campaña de marketing.

En conclusión, el número de competidores es alto (siendo todos distintos en sus tamaños), el costo de cambio del cliente es bajo y el mercado y la demanda están en constante crecimiento.

Para finalizar con el análisis de micro entorno, se concluye que en la industria en cuestión no conviene estar. Sin embargo, la compañía apuesta por su producto que se mantuvo dentro de la misma y que logró crecer y perfeccionar, a tal punto de lograr

certificar con normas ISO 9001 brindándole un valor agregado. Por otro lado, se mantuvieron las líneas de cerveza artesanales que mayor inversión tuvieron tanto en marketing como en su fábrica, sin embargo, con fin de seguir apostando y consolidarse como empresa en septiembre del 2022 se lanzaron tres nuevas variedades de cerveza (Silesia Polotmave, Praha Svetle y Moravia Tmave) para seguir siendo competentes.

Análisis Interno – Cadena de Valor

Para continuar con el análisis situacional, se procederá a realizar un análisis interno a través de la cadena de valor en donde se podrá identificar ventajas competitivas que posee la empresa. A modo complementario en el anexo “A” se detallarán la Misión, Visión y los Valores de la empresa.

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** la cervecería recibe los insumos en su fábrica directo de sus proveedores. Se almacenan en depósitos y a través de zorras manuales los operarios de la planta, quienes son los encargados del almacenamiento, procesamiento de insumos y control del stock, trasladan los insumos desde los depósitos de materia prima hacia la molienda. Se utiliza esta herramienta y no una maquinaria de gran porte (montacargas) debido a que no se trata de un gran peso neto en movimiento, al mismo tiempo que no se precisa de mano de obra calificada para manejarlo, siendo de fácil manipulación para cualquier operario; el trato con los proveedores es formal y cordial. Por otra parte, se evidencia la falta de un departamento de compras, el cual permitiría obtener mejores condiciones de compras como así también que los operarios se encarguen únicamente de la producción de cerveza.

- **Operaciones:** la producción de cerveza consta de tres etapas fundamentales: Maceración, Fermentación y Filtración y Envasado, estos serán detallados en el anexo B. Los encargados de dicha producción son tres; los mismos ayudan con el proceso productivo al mismo tiempo que también lo hacen con la parte administrativa encargándose de papeles, pagos, compras de insumos y venta de

productos. Al igual que en el punto anterior la empresa carece de responsable administrativo evidenciando un punto a mejorar, ya que podrían ocurrir retrasos en la producción por un error involuntario como un simple pedido de algún insumo clave.

- **Logística Externa:** una vez que se obtiene el producto terminado y el mismo se encuentra almacenado en barriles o latas, al no poseer servicio de logística propio, se procede a la distribución a través de un servicio tercerizado, logrando que dicho producto llegue a los clientes. Lo importante respecto a la entrega del producto terminado es el retorno del barril o *keg*. Esto implica que una vez que el distribuidor entregue el producto al destinatario, es necesario gestionar la logística inversa de los *kegs*, ya que contienen un alto valor unitario.

- **Marketing y Venta:** el producto con su amplia gama de estilos, posee una buena concepción disciplinar, donde el 80% la recomendaría. Esto genera que su comercialización sea a bares y restaurantes cuyo público objetivo es la juventud.

El sistema de marketing utilizado es a través de redes sociales como Instagram y Facebook, las mismas no resultan de utilidad ya que son de carácter básico y no generan una conexión con el consumidor, tampoco destaca algún tipo de promoción siendo esto de gran utilidad para llegar al potencial comprador.

- **Servicio Post Venta:** no dispone de dicho servicio, generando que la experiencia no sea del todo positiva al no poder generar un espacio para el feedback cliente-vendedor. Este punto es muy importante, ya que es la forma óptima para fidelizar al cliente y obtener una buena imagen de marca. La única herramienta para medición de satisfacción del cliente que dispone hasta el momento la empresa son las reseñas realizadas en Google maps.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la empresa:** la organización cuenta con los instrumentos, servicios y equipamientos específicos de cada área para que puedan desarrollar correctamente las actividades. En el caso de las oficinas se cuenta con computadoras, impresoras, servicio de internet, programas administrativos y el correspondiente mobiliario. Además, posee los elementos necesarios para la producción propiamente dicha de cerveza, (macerador, fermentadores, enfriador, enlatadora, etc.).

En cuanto a la evaluación y autoevaluación institucional, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos (ambos tercerizados) quienes recaban información y generan indicadores como, por ejemplo, indicadores de ventas, indicadores de producción, etc. Sumado a estos existe un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables.

Como desventaja, se observa la tercerización de áreas de suma importancia para la organización como son el departamento de recursos humanos y de contabilidad, sin olvidarse del departamento de compras, mismo que se nombró anteriormente.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Saucó Sa cuenta con un organigrama en el cual la mayoría son externos, los internos en total son 5: los responsables son José (uno de los fundadores y directivos) y Luis (Licenciado en Química) quién es encargado de producción y gestión de los empleados. Se cuenta con tres operarios que ayudan en el proceso productivo y en la parte administrativa.

La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se realizan capacitaciones constantes y se le brindan todas las herramientas para llevar a cabo las actividades. Quienes llevan adelante dicho proceso de selección es la dirección del grupo económico, esto se transforma en una desventaja ya que sería conveniente, como se mencionó en el punto precedente, la creación de un área interna que se encargue de las búsquedas de los perfiles que se adapten a cada puesto y necesidad. Sin embargo, se podría proponer que cada unidad de negocio tenga a un responsable de cada una de estas áreas faltantes a fines de poder organizar con mayor precisión al grupo.

- **Desarrollo Tecnológico:** la empresa está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, esto resulta de elevada importancia. Se desarrolló un canal de ventas a través de una plataforma digital que no fue abordado con la relevancia necesaria.

- **Aprovisionamiento:** al no contar con el departamento de compras, son los encargados de producción quienes llevan adelante la tarea de aprovisionamiento de insumos. Este factor es importante, ya que se puede inferir en errores que podrían retrasar la producción y por ende el envío de mercadería.

Análisis de Mercado

Para finalizar con el análisis situacional, se complementará con un análisis de mercado:

El mercado de la cerveza, a nivel mundial se encuentra dominado por cinco grandes empresas: AB InBev (fusionada a partir de 2016 con la empresa Anglo-sudafricana SAB Miller), Molson Coors, Heineken, Diageo y CarlsBerg. La empresa belga-brasilera AB InBev incluye marcas como Budweiser, Bud Light, Corona, Quilmes, Brahma, Stella Artois, Skol, Grolsch, Miller entre otras y se sitúa principalmente en Brasil, México, Norteamérica y China. Molson Coors, la compañía estadounidense-canadiense incluye en su portfolio marcas como Miller Lite, Coors Light, Blue Moon, Caffrey's, entre otras. Heineken es una empresa neerlandesa, que cuenta con marcas como Heineken, Dos Equis, Amstel, Sol, Tecate. Finalmente, se encuentran Diageo y CarlsBerg que son empresas británica y danesa respectivamente, dentro de las cuales podemos encontrar marcas como Guinness y Kronenbourg 1664. (Visual capitalist, Agosto de 2016)

A nivel nacional, la producción se encuentra distribuida principalmente entre cuatro grandes empresas: Cervecería y Maltería Quilmes (Controlada por AB InBev) con participación del 71% en el mercado. Le sigue la chilena: Compañía Industrial Cervecera (CICSA), quienes controlan en el país de marcas como Schneider, Budweiser y Heineken, con una participación del 16%. El tercer lugar del ranking lo ocupa Inversora Cervecera SA (ICSA) con un 7%. Cerrando el marcador, se encuentra la empresa alemana Isenbeck con el restante 6%. (Alimentos Argentinos, 2012)

A través de un estudio estadístico realizado por la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), se observa un consumo anualizado aproximado de 1.850 millones de litros de cerveza, arrojando aproximadamente un promedio de consumo entre 42 y 43 litros per cápita, del cual solo el 2,5% corresponde al sector artesanal. (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Julio de 2021)

Si bien este número representa un bajo porcentaje, el negocio está en constante crecimiento tal es así que en los últimos 5 años creció un 40% de la mano de 1.500 productores en todo el país. (Cronista, Agosto de 2018)

Siguiendo con el crecimiento del consumo de cerveza, si se compara con uno de sus productos sustitutos como el vino, se puede mencionar un informe de la Corporación Vitivinícola Argentina en colaboración con el Observatorio vitivinícola argentino, en donde se revela el consumo de bebidas alcohólicas por rango etario, siendo los jóvenes quienes consumen más alcohol que los adultos. En el segmento de interés de este informe de Caso (Cerveza), los jóvenes entre 19-25 años representan el 23%; adultos jóvenes de entre 26-35 años el 27%; adultos entre 35-49 el 26% y para finalizar los adultos más de 50 años, el 24%. El vínculo de los jóvenes con la cerveza es muy fuerte: el 50% de los consumidores de cerveza tienen menos de 35 años, y vinculando a los mismos consumidores con productos sustitutos como el vino y el fernet, el comportamiento es de un 41% y 59% respectivamente para esa edad. (Observatorio vitivinícola, Junio de 2017)

Marco Teórico

En el marco teórico, a través de teoría básica, se desarrollarán los fundamentos sobre los que se llevará a cabo en este reporte mediante distintos aportes de autores, a fines de lograr una mayor comprensión para el lector.

Siendo la Planificación Estratégica tema principal del mismo, se establecerá conceptualmente su significado como así también el de la estrategia que se llevará a cabo: de crecimiento, que nos permitirá implementar una penetración de mercado eficiente.

La Planificación Estratégica es muy importante en una organización, ya que es la encargada de establecer objetivos y planes de acción que busquen ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Es una herramienta necesaria para las empresas, ya que las organizaciones que emplean este proceso alcanzan un desempeño superior en comparación con las que no lo hacen. (Chiavenato, 2016)

Así mismo, se encuentra en continuo proceso y ajuste de las metas y recursos de una organización, a través del análisis de la situación presente y futuro deseada. No obstante, no debe entenderse como una suma continua de planes sino como un

proceso que inicia con la definición de una estrategia general. Tiene como objeto poner a disposición en el momento indicado y a través de procedimientos que le resulte más viable económicamente, los medios de acciones comerciales que sean pertinentes para la implementación en uno o varios mercados. (Kotler & Keller, 2012)

Este proceso resulta muy relevante ya que, con el plan, la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado en el momento en que, junto con su equipo de dirección, se decidió reflexionar estratégicamente para los próximos tres años (tiempo habitual del plan estratégico) para lograr de esta forma una empresa más competitiva. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En conclusión, para que una empresa perdure competitivamente en el mercado debe desarrollar constantemente estrategias de crecimiento, no solo para mejorar las ventas, el beneficio y/o la cuota de participación de mercado, sino para sobrevivir de los constantes ataques de la competencia. Tal y como indican los autores Philip Kotler y Gary Amstrong, las compañías pueden crecer al penetrar más en sus mercados actuales con sus productos actuales, logrando incrementar las ventas sin necesidad de modificar el producto original. (Philip Kotler y Gary Amstrong, 2012).

Sumado a lo anteriormente expuesto y de acuerdo con Hills, Jones & Schilling, el proceso de planificación estratégica se compone de cinco pasos:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas
- Análisis del entorno externo para detectar amenazas y oportunidades
- Análisis del entorno interno, para identificar fortalezas y debilidades.
- Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas y corregirán las debilidades aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas.(Deben ser coherentes con la misión y las metas de la organización).
- Implementación de estrategias.

Para finalizar con el marco teórico, se procederá a desarrollar la acción denominada Penetración de Mercado misma que, como se mencionó con antelación, logra ser implementada mediante una eficiente estrategia de crecimiento.

Esta acción, puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos,

facilitándole la compra, etc.) o a traer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). Uno de los beneficios de la aplicación de esta herramienta, es el aumento de la demanda que la organización cubre con sus productos (incremento de la participación en el mercado), logrando de esta forma una presencia sostenida en el tiempo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Otro de los beneficios importantes es que permite llegar a nuevos mercados con la misma oferta de productos, lo cual se considera de bajo riesgo para la empresa ya que ésta conoce muy bien los productos y/o servicios que ofrece y el mercado en el que opera. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Conclusiones Diagnósticas

Luego de evaluar las situaciones externas e internas de Saucó S.A y en conjunto con un análisis de mercado, se llegan a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se evidencia una clara debilidad de la empresa en cuanto a la comercialización del producto, volcándose a un canal unilateral de distribución. Generando de esta forma una reducción en la participación de mercado y por ende repercutiendo de manera negativa en la rentabilidad, donde la falta de implementación de estrategias eficientes no permitirá incrementar las ventas ni consolidarse frente a sus competidores generando así una pérdida de clientes.

Una vez solventada esta debilidad, se podrá responder al aumento de la demanda de manera más rápida y eficiente en varios puntos de venta de manera simultánea. Al mismo tiempo, se detecta como una oportunidad poder redireccionar a los consumidores hacia nuevas tecnologías, a través de la utilización de plataformas de e-commerce y suscripciones mensuales como nuevo canal de acceso al producto.

La empresa se encuentra bien posicionada en su zona de influencia a pesar de ser una empresa joven y sin experiencia en penetración de mercado. En este punto se observa que, al estar ya instalada, no pagar un alquiler por tener instalaciones propias y tener poco personal, le genera costos fijos bajos generando de esta forma un escenario

favorable. No se puede dejar de mencionar el hecho de estar bajo estándares de calidad normas ISO 9001, ya que esto genera un valor agregado logrando una diferenciación de su competencia más próxima, que son las demás cervecerías de la zona. En cuanto a esto se observa en Córdoba una gran cantidad de cervecerías artesanales y micro cervecerías, generando que la industria sea competitiva y altamente fragmentada.

Es importante que la empresa conozca sus fortalezas, ya que es fundamental para alcanzar los objetivos y no descuidar las amenazas de índole política, económica, social, tecnológicas, ecológicas y legales, ya que en este sentido, Sauco, está sumergido en un macroentorno desfavorable en conjunto con un mercado muy competitivo. Por tal motivo, la empresa debe adaptarse a los requerimientos de los clientes ya sea tanto para incrementar las ventas o para desarrollar la lealtad de estos.

Por todo lo anteriormente mencionado, se considera importante resolver la problemática planteada sumado a que en el mercado de la cerveza artesanal existe la posibilidad de expandir el negocio, teniendo en cuenta que el consumo promedio del producto en Argentina es entre 42 y 43 litros per cápita y solamente el 2,5% pertenece al sector artesanal.

En conclusión, a través de la planificación estratégica y una eficiente estrategia de crecimiento segmentada a consumidores entre 20 y 40 años (por estadística son los que mayormente consumen bebidas alcohólicas) se llevarán a cabo acciones corporativas que definan la dirección y el objetivo en un plazo determinado, buscando mejorar el posicionamiento dentro del mercado y una ventaja competitiva, generando una penetración en el mercado meta.

La manera en lo que se desarrollará lo anteriormente mencionado será a través de la expansión geográfica de la distribución del producto. Se usarán canales ya utilizados con éxito por otras empresas y de esta forma poder llegar no solamente a restaurantes, bares o hamburgueserías sino ampliar la cantidad de público objetivo a través de la implementación de una suscripción mensual y campañas de marketing por redes sociales, buscando generar demanda de productos a través de canales digitales y de esta forma se llegará de manera más fácil al consumidor final.

A través de un canal de venta directa por intermedio de un sitio web especialmente diseñado para este propósito, tendrá como objetivo la entrega rápida del

producto por medio de punto de ventas (bares que comercialicen el producto) o como se mencionó anteriormente, a través de una suscripción en donde de manera mensual llegará un paquete con cerveza artesanal y merchandising.

Plan de Implementación

Luego del análisis externo, interno y situacional de la empresa, junto a su respectiva conclusión diagnóstica, se presentará el plan de implementación compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, a través de los cuales se propondrán planes de acciones que resuelvan las problemáticas planteadas.

Para comenzar se debe recordar la misión y la visión actual de la empresa, mismas que se mencionaron con anterioridad en el anexo A. Esto permitirá evaluar si están relacionadas a lo que este trabajo plantea.

Una vez observada que coinciden con el objetivo de este reporte, se procederán a desarrollar los objetivos y tácticas de acción.

Objetivo General

Aumentar los ingresos por ventas de Cervecería Checa en un 60% para enero de 2026 dando inicio en enero de 2023; a través del desarrollo de un plan estratégico que logre una penetración de mercado eficaz, alcanzando así, un mayor posicionamiento competitivo en la provincia de Córdoba.

Justificación del Objetivo General

Planteado el objetivo general, se realiza un análisis de los estados de resultados obtenidos de los últimos tres balances (2018, 2019 y 2020).

Se observa que desde el 2018 (ajustado por RECPAM – Resultado por Exposición al Cambio de Poder Adquisitivo) al 2019 los ingresos por ventas aumentaron un 18%.

Desde el 2019 al 2020 la empresa sufre una caída en el ingreso por ventas de un 57%, consecuencia de la pandemia por COVID-19.

Desde el punto de vista cualitativo, se observa una gran tendencia al comercio electrónico o *e-commerce* que la misma pandemia potenció, ya que hoy en día gran parte del mercado compra o consulta por esta vía. Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) se registró un incremento de un 73% para el primer semestre del año respecto al mismo periodo de 2021, ubicando a los alimentos y bebidas en el top uno de los más vendidos. (CACE, 2022)

En conclusión, teniendo en cuenta la variación de los ingresos por venta de la empresa en los últimos tres años, las proyecciones de crecimiento de la industria y el cese de las restricciones que abrieron camino a la re apertura de los comercios de los principales clientes, se cree factible el incremento de las ventas en un 60% para el plazo establecido.

Objetivos Específicos

- Generar un aumento del 40% en la comunicación directa con los clientes, a través de la profesionalización de las redes sociales para fines del año 2023.

Justificación del objetivo

Para el logro de dicho objetivo se llevará a cabo un plan de social media, destinado a maximizar el rendimiento de la relación cliente–empresa, captar potenciales consumidores, fidelizar los actuales y aumentar la visualización de la marca para posicionarla en la mente de los mismos. Con esta mejora en las comunicaciones, se busca dar una respuesta ágil y solvente, reforzando la penetración de confianza y competencia de la empresa.

- Fidelizar un 60% la cartera actual de los clientes de la empresa, a través del desarrollo de nuevos canales digitales de venta para fines del año 2024.

Justificación del objetivo

Para lograr dicha fidelización, se invertirá en la confección de una página web, donde el mismo tenga acceso a la compra directa de los productos checa, ofreciéndole atención personalizada pre, durante y postventa; además de brindarle múltiples beneficios que harán que repitan el comportamiento a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario tener una comunicación y un marketing eficiente, que permita construir una relación duradera y de confianza con el consumidor final.

El hecho de fidelizar al cliente consiste en dar las justificaciones fehacientes para que los mismos sigan optando por los productos de la empresa por voluntad propia.

- Implementar alianzas estratégicas con los festivales culturales más importantes de la provincia de Córdoba, con el fin de ampliar un 40% la cartera de clientes actuales de la empresa, para principios de 2026.

Justificación del objetivo

Este tipo de alianzas es considerada una muy buena herramienta para lograr llegada al cliente, hacer conocer la marca y posicionarla, ya que en este tipo de eventos hay una alta concurrencia de personas. De esta forma se generaría captar nuevos clientes, que hasta el momento y por cuestiones geográficas no se logró llegar.

Alcance de la Propuesta

- Alcance temporal: tal como se detalla en el objetivo general, el horizonte de acción de esta propuesta es de 3 años, iniciando en enero de 2023 y culminando en enero de 2026.
- Alcance geográfico: dicho plan estratégico tendrá alcance en la Provincia de Córdoba, lugar en donde se desarrollan las actividades de la empresa.
- Alcance de contenido: tal como se desarrolló en el marco teórico, se basará en la teoría de planeación estratégica, estrategia de crecimiento y penetración de mercado.

Tácticas a desarrollar

Luego de establecer los objetivos, se presentarán los planes de acción pertinentes en el que se detallarán los pasos a seguir, los recursos necesarios y los plazos para cumplimentar tanto el objetivo general como los específicos.

Táctica 1: “Profesionalización de las redes sociales”

Considerando a las redes sociales corporativas como un canal de comunicación fundamental y en pos de mejorar la comunicación con el público objetivo, se propone profesionalizar las mismas. Para ello, se recurrirá a la tercerización de esta tarea a través de la contratación de un *Community Manager*. Su trabajo consistirá en mantener en constante actividad las plataformas de Facebook e Instagram ya existentes y agregar de forma innovadora Tik Tok. A través del armado de una agendasemanal de difusión, se realizarán post diarios en los inicios o *feed* publicando contenido visual tanto del proceso de producción como del día a día en la fábrica, sorteos semanales, transmisiones en directo, etc..

Para alcanzar este objetivo, es fundamental ganar la confianza de los clientes y mejorar la imagen digital de la empresa, para ello de manera semanal y a través de publicaciones se irá dando a conocer a todo el equipo, como así también por medio de historias se realizarán comunicaciones de novedades, ya sea cumpleaños del personal o aniversario institucional.

El monitoreo estará a cargo del directorio, quienes a través de informes mensuales por parte del personal contratado se les proporcionará métricas de los resultados obtenidos a fines de poder efectuar en tiempo y forma los ajustes correspondientes buscando maximizar la inversión.

Plan de Acción para la táctica N°1

Plan de Acción Táctica N°1								
Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing	Recursos Económicos	Observación	Fuente
	Inicio	Fin						
Solicitar presupuestos varios de Community Manager	ene-23	ene-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 9.497,28	9 hs Gerente comercial.	Ver Anexo C
Coordinacion de entrevistas presenciales o via meet con los candidatos	feb-23	feb-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 5.276,27	5 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
Analisis de Presupuestos y planes de Social Media ofrecidos	mar-23	abr-23	Gerente Comercial y Gerente de Administracion	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 6.004,46	3 hs Gerente comercial y Administrativo	Ver Anexo C
Selecion de Community Manager	abr-23	abr-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 1.055,25	1 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
Determinacion de plan de Social Media seleccionado	may-23	jun-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 2.110,51	2 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
Puesta en marcha, monitoreo y control	jun-23	dic-23	Community Manager y Directorio	Notebook, internet, Telefono celular	Si	\$ 72.500,00	Plan 3 Premium mensual	Presupuesto MDG Multimedial Ver Anexo C
TOTAL						\$ 96.443,77		

Fuente: Elaboración propia (2022).

Táctica 2: “Desarrollo de canal de ventas digital”

La creación de un canal de venta digital consiste en el desarrollo de una página web, en la que a través de un catálogo se logrará vender los productos a clientes ubicados en diferentes puntos geográficos, como así también brindará la posibilidad desuscribirse a una membresía VIP (pudiendo optar entre mensual, trimestral, semestralo anual) en la que además de recibir un paquete con los productos principales de la empresa y merchandising tendrá acceso exclusivo a los nuevos productos antes deque sean lanzados al mercado. Sin embargo, a fines de mejorar la experiencia del cliente, se podrá optar por retirar dicho paquete por cervecería Checa (sólo paraCórdoba Capital)

Para llevar a cabo esta táctica se solicitó presupuesto a la empresa “Edrweb”, dentro del mismo incluye un plan de e-commerce que incluye: hosting, diseño de la web con carro de compras online, confección de catálogo de productos, medios de pago disponibles, chat online, capacitación y una semana de soporte incluida a finesde ajustar detalles.

El control estará a cargo del gerente comercial, quien de manera bimestral y a través de un usuario exclusivo podrá obtener indicadores y reportes como cantidad de visitas, cantidad de suscriptores, ventas realizadas y proyectadas, productos más vendidos, etc. Para poder dar una devolución al directorio de la inversión realizada.

Plan de Acción para la táctica N°2

Plan de Acción Táctica N°2								
Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing	Recursos Económicos	Observación	Fuente
	Inicio	Fin						
Solicitar presupuestos varios de empresas dedicadas al diseño web	ene-23	ene-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 7.386,77	7 hs Gerente comercial.	Ver Anexo C
Coordinacion de entrevistas presenciales o via meet con las candidatas	feb-23	feb-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 4.221,01	4 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
Analisis de Presupuestos y opciones	mar-23	mar-23	Gerente Comercial y Gerente de Administracion	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 6.004,46	3 hs Gerente comercial y Administrativo	Ver Anexo C
Seleccion y Contratacion de la empresa seleccionada	abr-23	abr-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 183.000,00	-	Presupuesto EdrWeb. Ver Anexo D
Puesta en marcha de la web	may-23	may-23	EdrWeb	A cargo de la empresa contratada	Si	\$ -	Incluido con la contratacion	Ver Anexo D
Capacitacion del personal y mes soporte	may-23	jun-23	EdrWeb	A cargo de la empresa contratada	Si	\$ -	Incluido con la contratacion	Ver Anexo D
Monitoreo y control	jun-23	dic-24	Gerente Comercial	Notebook e internet	No	\$ 5.276,27	5 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
TOTAL						\$ 205.888,51		

Fuente: Elaboración propia (2022).

Táctica 3: “Implementación de alianzas estratégicas con festivales culturales”

Para finalizar con las tácticas, se propone establecer alianzas estratégicas con algunos de los festivales culturales más concurridos de la provincia de Córdoba, a modo de ejemplo en este reporte se trabajará con la Fiesta Nacional de la Cerveza (Oktoberfest) que se desarrolla en la ciudad de Villa General Belgrano, ya que si bien es uno de los más atractivos y concurridos por el público objetivo, también asisten personas de distintos puntos del país, lo que generará una mayor exposición de los productos generando de esta forma un posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores que hasta entonces no la conocían.

Una vez establecidas las pautas de trabajo se definirán las políticas y condiciones de compra, las cuales quedarán plasmadas con la firma de un contrato, la que a través de un asesor legal se confeccionará y firmará, dando inicio de esta manera al plan de acción.

Para dicho evento y en pos de cumplir con lo acordado pero sin descuidar la producción que abastece al resto de los clientes, Cervecería Checa destinará el 50% (30.000 litros en total) de lo enlatado en los meses de junio y julio (ya que estadísticamente se consume menos).

En base al nivel de demanda del producto en el primer año, se evaluará la posibilidad de incrementar la cantidad destinada para el evento en cuestión.

Plan de Acción para la táctica N°3

Plan de Acción Táctica N°3								
Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Outsourcing	Recursos Económicos	Observación	Fuente
	Inicio	Fin						
Busqueda de festivales culturales de concurrencia masiva en la Provincia de Cordoba	ene-23	ene-23	Gerente Comercial	Notebook, internet, Telefono celular	No	\$ 7.386,77	7 hs Gerente comercial.	Ver Anexo C
Contacto y planificacion de reunion con Municipios y/o dueños de los eventos a realizar la alianza	feb-23	mar-23	Gerente Comercial	Telefono celular	No	\$ 15.828,80	15 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
Reunion con dichos municipios y/o dueños	mar-23	abr-23	Gerente Comercial	-	No	\$ 10.552,53	10 hs Gerente comercial y Administrativo	Ver Anexo C
Analisis de Propuestas, pautas de trabajo y condiciones	may-23	may-23	Gerente Comercial y Gerente de Administracion	Notebook, internet,Proyector, Pantalla	No	\$ 14.010,42	7 hs Gerente comercial y Administrativo	Ver Anexo C
Asesoramiento legal en cuanto a las condiciones planteadas	jun-23	jul-23	Gerente de administracion y Asesor legal	Notebook, internet, Telefono celular	Si	\$ 150.000,00	5 hs Gerente Comercial y Asesor Legal	Ver Anexo E Estudio Giraudo-Konicoff-Pettiti
Formalizacion de contrato	jul-23	ene-26	Gerente Comercial	Notebook, Papel, Lapiceras, Hojas, Impresora.	Si	\$ 3.165,76	3 hs Gerente Comercial	Ver Anexo C
TOTAL						\$ 200.944,27		

Fuente: Elaboración propia (2022).

Evaluación de Proyecto de Inversión

Ilustración 11. Evaluación de Proyecto de Inversión

Cash flow Projectado Cerveceria Checa (Sauco SA)				
	2022	2023	2024	2025
Ingresos Por Venta	36.962.994,82	72.077.839,89	126.784.920,37	223.014.674,93
Aumento de Ventas		14.415.567,98	25.356.984,07	44.602.934,99
Costo de Venta	(22.697.381,78)	(53.111.873,37)	(100.897.688,09)	(191.677.356,01)
Resultado Bruto	14.265.613,03	33.381.534,49	51.244.216,36	75.940.253,90
Gastos Comercializacion	(17.275.228,00)	(30.318.025,13)	(47.996.465,59)	(75.983.204,67)
Gastos Administracion	(4.137.486,70)	(8.068.099,06)	(14.191.786,24)	(19.970.681,60)
Objetivo Especifico 1		(188.065,35)		
Objetivo Especifico 2		(452.926,23)	(108.587,22)	
Objetivo Especifico 3		(391.841,35)		
Resultado Financiero y RECPAM	7.379.798,60	14.390.607,28	25.313.078,20	44.525.704,56
Resultado Neto	232.696,94	8.353.184,66	14.260.455,51	24.512.072,19
Otros Ingresos	234.387,80			
Resultado antes Imp. a las Ganancias	467.084,75	8.353.184,66	14.260.455,51	24.512.072,19
Impuesto a las Ganancias	(17.456,77)	(2.923.614,63)	(4.991.159,43)	(8.579.225,27)
Resultado Final	449.627,98	5.429.570,03	9.269.296,08	15.932.846,92

Premisas Generales
Del estado de Resultado 2019 se considera el 60% ya que corresponden a la actividad de cerveceria checa
Se parte del EERR del periodo 2019 reexpresado a moneda de cierre de 2022
El rubro otros ingresos no se tendrá en cuenta ya que correspondia al resultado por venta de bienes de usos
Al aumentar los ingresos el costo de venta incrementara en la misma proporcion
Los gastos sólo se actualizaran por inflacion segun Rem (Ver anexo F) ya que se utiliza la misma estructura.
El Resultado financiero y Recpam se actualiza segun Indice Rem de BCRA (Ver anexo F)
Impuesto a la ganancia se calcula una alicuota del 35%
Para el porcentaje de inflacion REM perteneciente al año 2025 se tomara el del año precedente por falta del mismo
La tasa de referencia con la que se trabajara sera la Badlar, ya que esta es la tasa promedio que los bancos privados ofrecen para constitucion de plazo fijo a persona juridica, y ese seria el costo de oportunidad de realizar el proyecto o colocar el dinero.
Objetivo General: Aumentar los ingresos por ventas de Cerveceria Checa en un 60% para enero de 2026
Los ingresos aumentaran un 20% anualmente
Objetivos Especificos:
Los presupuestos para lograr los objetivos especificos se encuentran actualizados por inflacion segun Rem (Ver Anexo F)

	2019	60% Checa
Ingresos Por Venta	30.802.495,68	18.481.497,41
Costo de Venta	(18.914.484,82)	(11.348.690,89)
Resultado Bruto	11.888.010,86	7.132.806,52
Gastos Comercializacion	(14.396.023,33)	(8.637.614,00)
Gastos Administracion	(3.447.905,58)	(2.068.743,35)
Resultado Financiero	6.149.832,17	3.689.899,30
Resultado Neto	193.914,12	116.348,47
Otros Ingresos	195.323,17	117.193,90
Resultado antes Imp. a las Ganancias	389.237,29	233.542,37
Impuesto a las Ganancias	(14.547,31)	(8.728,39)
Resultado Final	374.689,98	224.813,99

Inflacion REM Octubre 2022		
2022	100%	2
2023	95%	1,95
2024	75,90%	1,759
2025	75,90%	1,759

Inflacion INDEC IPC 2021	50,90%	1,509
--------------------------	--------	-------

Tasa de referencia: Badlar	69,44%	0,694375
----------------------------	--------	----------

Inversión a realizar	(1.141.420,14)	Beneficio	9.559.708,15
Flujo periodo 1	449.627,98	Costos	1.141.420,14
Flujo periodo 2	5.429.570,03	ROI	738%
Flujo periodo 3	9.269.296,08	Rentabilidad 2019	1%
Flujo periodo 4	15.932.846,92	Rentabilidad 2024	6%
VAN	\$ 4.853.828,21	Diferencia	5%
TIR	216%		

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tal como se observa en la ilustración 11, el retorno de la inversión o ROI (por sus siglas en inglés *Return On Investment*) expresa que por cada peso invertido la empresa obtendrá \$ 7,38 de retorno en 3 años, horizonte temporal que se determinó en el objetivo general.

Por otra parte, VAN y TIR resultaron positivas mayores a cero, indicando un beneficio extra obtenido. De esta forma, se concluye que la implementación del plan estratégico en cuestión es viable.

Conclusiones

Para finalizar este reporte de Cervecería Checa, se manifiesta la importancia de la aplicación de una herramienta de gestión como la planificación estratégica ya que permite establecer el proceso por el cual se toman decisiones, establecen plazos y asignan recursos en pos de cumplir con el objetivo propuesto.

Atento al análisis realizado anteriormente sobre Sauco S.A (unidad de negocio de Grupo Meta) en el que se observa una fuerte caída de las ventas, a consecuencias del año atípico que causó la pandemia por COVID 19, y luego de realizar un análisis situacional compuesto por análisis de macro y micro entorno, cadena de valor y de mercado; se propuso la implementación de un plan estratégico con el objetivo general de recuperar los niveles de ingresos por ventas perdidos. Para tal logro, se proponen tres objetivos específicos con sus correspondientes planes de acción.

Los primeros dos objetivos específicos se concentran en aumentar la comunicación directa con los clientes a través de la profesionalización de las redes sociales y fidelizar la cartera actual a través de la implementación de un nuevo canal

de *E-commerce*. Con esto se buscó mejorar la imagen corporativa, dando un mayor reconocimiento y brindando tanto la posibilidad de ampliar la cartera de clientes como de fidelizarla teniendo en cuenta que el público objetivo está muy familiarizado con estas plataformas y que, como se mencionó en puntos anteriores, luego de la pandemia se generó un cambio de hábito por parte del consumidor potenciando el crecimiento de las ventas online y del comercio electrónico. Debido al incremento de ventas que los objetivos generarán y manteniendo, por el momento, la misma estructura de Checa se podrán alcanzar ambos objetivos.

El objetivo específico restante, para culminar la planeación estratégica, es la implementación de una alianza estratégica con la fiesta nacional de la cerveza ubicada en Villa General Belgrano ya que es una de los festivales más populares de la provincia, a fines de ampliar la cartera de clientes. Por tal motivo se considera una herramienta útil para lograr llegar al mismo, ya que en este evento el promedio de edad de concurrencia se asemeja al público objetivo de la empresa sumado a la posibilidad de hacer conocer la marca y posicionarla.

Se concluye el reporte afirmando que esta planificación estratégica favorecerá a Cervecería Checa ampliar su comercialización, obtener mayor reconocimiento tanto de marca como de sus productos, lograr la fidelización de los clientes actuales y nuevos y finalmente alcanzar el objetivo de posicionarse en el mercado de la provincia de Córdoba.

Recomendaciones profesionales

Para finalizar este informe, se realiza una serie de recomendaciones futuras que no fueron abordadas y que la empresa deberá efectuar a fines de reducir el impacto de las debilidades. En primer lugar, la estructura formal de la empresa debe reestructurarse en el corto plazo y agregar Departamentos de Compras y de Recursos Humanos que no posee. La creación de estos será importante para el crecimiento y organización del grupo económico.

En segundo lugar, implementar un sistema ERP que centralice la información, gestión de compras, Ventas, Stock, información financiera de las unidades de negocios

y reportes. Esto permitirá tener información más ágil, lo que favorecería a la toma de decisiones y/o la corrección de desvíos en tiempo y forma

En tercer lugar, se recomienda la creación de un manual de funciones, buscando profesionalizar cada área de cada unidad de negocio de Grupo Meta y de esta manera conseguir la certificación ISO 9001 en la mayor cantidad posible de unidades de negocio. Esto generaría mayor satisfacción por parte del cliente y fomentaría a una cultura basada en procesos estandarizados y mejoraría la calidad, la credibilidad y la imagen corporativa.

En cuarto lugar, con un horizonte a largo plazo, evaluar la posibilidad de instalar una planta de producción en la Ciudad de Córdoba. Esto beneficiaría en cuestiones de logística tanto de proveedores como a clientes, reduciendo los costos de comercialización.

Por último, se propone la implementación de un cuadro de mando integral (CMI). El mismo permite incrementar la eficiencia de las organizaciones a partir de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento). Esto permitirá desenvolverse como un grupo económico consolidado desde la visión, control y seguimiento de los resultados unificando la información y los planes a implementar.

(Boletín Oficial, Marzo de 2022). Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primer/259690/20220323?busqueda=1>

(Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2022). *Estadísticas de comercio electrónico*. Recuperado de <https://cace.org.ar/estadisticas/>

(Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2022) Se facturo más de un billón de pesos a través del comercio electrónico en el primer semestre del año. Recuperado de <https://cace.org.ar/prensa/se-facturo-mas-de-1-billon-de-pesos-a-traves-del-comercio-electronico-en-el-primer-semestre-del-ano/>

(Celag, Mayo 2022). *Precios altos, salarios bajos y ajustes lentos*. Recuperado de <https://www.celag.org/precios-altos-salarios-bajos-y-ajustes-lentos-cuanto-se-pierde-por-ir-detras-de-la-inflacion/>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones, 3a. edición*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

(Conicet, Mayo de 2020). *El consumo de alcohol en tiempos de cuarentena*. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/>

(Cronista, Agosto de 2018). *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones del negocio de moda*. Recuperado de [https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html#:~:text=Se calcula que el rubro,de la industria cervecera total.](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.)

(Glassdoor, 2022). *Sueldo para gerente comercial de Argentina*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-comercial-sueldo-SRCH_KO0,17.htm
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-administrativo-sueldo-SRCH_KO0,22.htm?clickSource=searchBtn

(Honorable Congreso de la Nación Argentina, Abril de 1997). *Boletín Oficial*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contr-el-alcoholismo>

(Honorable Congreso de la Nación Argentina, Noviembre de 2002) *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-2413-2002-79981/texto>

(Indec, Julio 2022). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de (IPC) https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

(Indec, Junio 2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7C_C2D.pdf

(Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Julio de 2021). *Vino, cerveza y sidra: impulso a la producción en el sur*. Recuperado de https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/patagonia/bebidas_fermentadas_rgbbaja.pdf

(Infobae, Agosto de 2022). *Quita de subsidios*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/17/quita-de-subsidios-tambien-se-eliminaran-para-los-comercios-y-servicios-comunes-de-los-consorcios/>

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Quinta Edición

Kotler, Philip & Armstrong Gary (2012). *Marketing*. Decimacuarta Edición.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. (12ª Edición). Barcelona: Paerson.

(La Nación, Julio 2022). *Cambios en el gabinete*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/cambios-en-el-gabinete-en-vivo-la-renuncia-de-gustavo-beliz-y-la-posible-llegada-sergio-massa-como-nid28072022/>

(Observatorio vitivinícola, Junio de 2017). *Poco vino, mucho alcohol*. Recuperado de <https://observatoriova.com/2017/06/poco-vino-mucho-alcohol/>

(Pulso Cerveceros, Abril de 2022). *Sabes qué es Hops?*. Recuperado de <https://pulsocerveceros.com/sabes-que-es-hops-descubri-el-proyecto-tecnologico-que-quiere-ayudar-a-hacer-crecer-la-cerveza-artesanal-de-uruguay/>

(Télam, Marzo de 2022). *El comercio electrónico creció un 68% en Argentina*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586423-comercio-electronico-facturacion-crecimiento-argentina.html>

(Universidad Nacional de San Martín, mayo de 2022) *Alimentos nutritivos a partir de un residuo cervecero*. Recuperado de <https://www.unsam.edu.ar/tss/alimentos-nutritivos-a-partir-de-un-residuo-cervezero/>

(Visual Capitalist, agosto de 2016) *Estas 5 empresas controlan la cerveza en el mundo*. Recuperado de <https://www.visualcapitalist.com/5-big-companies-control-worlds-beer/>

Anexo

Anexo A

- Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan a un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.
- Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.
- Valores:
 - Positivismo: actitud realista y practica 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 misión y visión del grupo

Anexo B

Proceso de producción de cerveza artesanal: el proceso consta de tres etapas

- Maceración de malta previamente molida en agua durante un tiempo, a temperatura para la elaboración del Mosto. En esta etapa, se produce la disolución y transformación de los elementos de la maltaproduciéndose el cambio del almidón, principalmente la maltosa y de proteínas, en albuminas y aminoácidos necesarios para producir alcohol y gas carbónico.

El producto final de esta etapa es el mosto, del que se eliminan las materias insolubles en suspensión mediante un filtrado. El líquido resultante es hervido, y durante esta operación se dosifica el lúpulo, consiguiéndose su esterilización, lupulado, concentración y coagulación. Luego el mosto es enfriado de 100 grados centígrados a valores que oscilan entre los 5 y 12 grados (temperatura adecuada para la adición de la levadura) en condiciones de esterilidad especial.

- Fermentación: resulta de la acción de la levadura de cerveza agregada, y del desdoblado de la maltosa del mosto en alcohol y gas carbónico. El proceso comprende dos etapas: una fermentación principal y separación de la levadura excedente y otra fermentación secundaria, que llega hasta la temperatura de 0 grados (maduración y saturación natural con gas carbónico). Esta transformación puede llevarse a cabo en dos recipientes o en uno solo (según el arte de elaboración) y se desarrolla en más o menos 20 días.
- Filtración y envasado: durante esta etapa se eliminarán totalmente del producto las levaduras y sustancias proteicas. Una vez filtrada, la cerveza es envasada en botellas, latas y barriles, con o sin proceso de pasteurización.

El objetivo de la pasteurización es otorgar larga duración a la cerveza, evitando que sufra alteraciones en su color, brillo y gusto.

Fuente: Alimentos argentinos.

Anexo C. Profesionalización de redes sociales

Sueldo mensual Gerente comercial

Se toma como base, para los cálculos de las actividades en donde se involucre el gerente comercial, el sueldo que se observa en la ilustración 1 dividido por la cantidad de horas trabajadas en un mes. ($\$211.047/200$ hs mensuales = $\$1.055,23$ por hs)

Ilustración 1. Sueldo mensual Gerente Comercial



Fuente: extraído de (Glassdoor, 2022)

Sueldo mensual Gerente de Administración

Se toma como base, para los cálculos de las actividades en donde se involucre el gerente de administración, el sueldo que se observa en la ilustración 2 dividido por la cantidad de horas trabajadas en un mes. ($\$189.247/200$ hs mensuales = $\$946,23$ por hs)

Ilustración 2. Sueldo mensual Gerente de Administración



Fuente: extraído de (Glassdoor, 2022)

Presupuesto MDG Multimedial

A modo de proporcionar datos lo más reales posibles, se procedió a solicitar presupuesto a la empresa “MDG Multimedial” dedicada al manejo de redes sociales, a

lo que se elige la opción número 3 “Premium” debido a que se ajusta con totalidad a la táctica para cumplir con el objetivo.

Ilustración 3. Presupuesto MDG Multimedial

PLANES Y SERVICIOS (orgánicos)

01 BASIC
 Contenido Facebook + Instagram + Tiktok

02 MEDIUM
 Contenido Facebook + Instagram + Tiktok

03 PREMIUM
 Contenido Facebook + Instagram + Tiktok

Fuente: MDG Multimedial

Ilustración 4. Presupuesto MDG Multimedial

01 BASIC
 12 Gráficas + 4 Reels. Todo este material gráfico / audiovisual será utilizado para Feed/ historias.
 \$58.000

02 MEDIUM
 16 Gráficas + 8 Reels. Todo este material gráfico / audiovisual será utilizado para Feed/ historias.
 \$68.700

03 PREMIUM
 20 Gráficas + 12 Reels. Todo este material gráfico / audiovisual será utilizado para Feed/ historias.
 \$72.500

Facebook Ads
 Publicidad en Facebook e instagram de pago (no orgánico). Generamos anuncios al público objetivo con el fin de concretar conversiones. A mayor presupuesto, mayores resultados. Aconsejamos un mínimo establecido para obtener resultados. Importe mensual a invertir:
 \$46.000 + IMPUESTOS

Fuente: MDG Multimedial

Anexo D. Desarrollo de canal de ventas digital.

Presupuesto Edrweb

En base al presupuesto enviado por la empresa Edrweb, a continuación, se detalla los servicios que serán contratados con los respectivos precios. Dentro de las tres opciones recomendadas, se optará por la “E-commerce B” (\$100.000) que incluye seis secciones y un catálogo web; sumado a esto se incluirán servicios adicionales como:

- Chat Online (\$20.000): (posibilidad de que los visitantes se comuniquen con un operador para despejar dudas), lo que permitirá generar una relación más cercana con el cliente
- Burbuja flotante de WhatsApp (\$5.000): (visible en todas las páginas y dispositivos. Conecta directo para chatear con una línea de WhatsApp)
- Optimización para SEO: (\$ 40.000) (posicionamiento en buscadores).
- Hosting y Dominio: (\$18.000 anuales)

El importe total de dicho presupuesto para el desarrollo de un canal de ventas digital es de \$183.000 netos.

Ilustración 5. Presupuesto Edrweb

1. PLANES SITIOS WEB E-COMMERCE

Incluye catálogo de productos con venta online. Medios de pago disponibles en el sitio: transferencia bancaria, contra entrega, MercadoPago. Categorías de productos ilimitadas.

PLANTILLAS			A MEDIDA
 <p>ECOMMERCE 1A VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 2A VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 3A VER DEMO ONLINE</p>	
 <p>ECOMMERCE 1B VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 2B VER DEMO ONLINE</p>	 <p>ECOMMERCE 3B VER DEMO ONLINE</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 4 secciones / pág • Slider Simple • Catálogo + Venta Online • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 6 secciones / pág. • Slider Simple • Catálogo + Venta Online • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 6 secciones / pág. • Slider Animado • Catálogo + Venta Online • Blog (artículos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 6 secciones / pág. • Slider Animado • Catálogo + Venta Online • Blog (artículos)
80.000\$	100.000\$	120.000\$	Desde 150.000\$

Precio final, **por única vez**, expresado en Pesos Argentinos. **No incluye** dominio y hosting (ver punto 3).

* Las plantillas se pueden adaptar a otros planes. Por ejemplo, si te gustó el diseño de algún ecommerce 2 pero te alcanza con 4 secciones, tendría el costo de un ecommerce 1.

** Los diseños a medida son cuando ninguna de nuestras plantillas se adapta a lo que necesitás, o ya contás con un diseño a implementar o un sitio de referencia (arrancan del valor indicado pero está sujeto a evaluación de la propuesta).

Fuente: EdrWeb

Ilustración 6. Presupuesto Edrweb

2. SERVICIOS

2.1 Servicios Incluidos

- **Diseño adaptativo:** para celulares, tablets, y cualquier dispositivo.
- **Escalable:** se pueden agregar secciones / funcionalidades a futuro abonando solo el adicional correspondiente.
- **Autoadministrable:** se puede administrar (borrar, agregar, modificar) su contenido de manera sencilla, **sin necesidad de pagar por mantenimiento.**
- **Instructivo:** que explica cómo administrar su contenido.
- **Semana de soporte incluida:** posterior al alta online para ajustes y soporte en la herramienta de administración.
- **Carga de contenido:** se entregan con 10 productos cargados a modo de muestra. Al ser autoadministrable es sencillo cargar el resto (consultar por carga extra).

2.2 Servicios adicionales

- **Burbuja flotante de whatsapp:** visible en todas las páginas y dispositivos. Conecta directo para chatear con una cuenta de whatsapp. **5.000 \$**
- **Chat online:** posibilidad que los visitantes chateen con vos o un operador para despejar dudas. **20.000 \$**
- **Publicación automática en redes sociales:** realizás una publicación en tu sitio y en un par de clicks se replica en facebook, twitter, etc. **12.000 \$**
- **Suscripción a lista de correos:** formulario que captura un mail y lo guarda en una lista de contactos de un servicio de correos conocido (por ej Mailchimp, Sendinblue, etc.). **15.000 \$**
- **Mantenimiento:** si bien los sitios son autoadministrables también ofrecemos el servicio de mantenimiento. Su costo es de **2.000 \$** la hora, fraccionado por hora. Se acumula el trabajo de todo el mes y se abona mensualmente, **no hay costo fijo mensual**, se abona cuando se requiere.
- **Optimización para SEO (posicionamiento en buscadores):** hacemos las optimizaciones técnicas en el sitio, respetando las normas que impone Google. El posicionamiento depende también del tiempo, la competencia, la elección de las claves de búsqueda y de cómo se redacte el contenido del sitio (te asesoramos). Además instalamos y configuramos el plugin de SEO que ayuda a la redacción de los contenidos. **40.000 \$**
- **Multilinguaje:** mostrar el sitio en más de un idioma. Se duplican las páginas y contenidos y se traducen los mismos (las traducciones las aporta el cliente). **40.000 \$**

Hay otra opción que es usar un plugin que funciona con el traductor automático de Google. Tiene un costo de **30.000\$** la implementación y se pueden incluir la cantidad de idiomas que gusten.

Fuente: EdrWeb

Ilustración 7. Presupuesto Edrweb

3 DOMINIO Y HOSTING

El presupuesto **no incluye** contrato de hosting y dominio.

Dominio: es el nombre que lleva tu web, por ejemplo `www.nombredeldominio.com`. El dominio puede ser:

- `.com.ar` (orientado a Argentina): se registra en `nic.ar` con clave Fiscal de AFIP.
- `.com` y otros (más global): se registra con las empresas que ofrecen hosting.

Hosting (alojamiento): son los servidores donde se va a alojar tu sitio. Esto es muy importante porque de ello depende que la página esté siempre accesible, que sea segura, que no sea lenta, etc.

Si ya contás con el servicio o querés elegir vos la empresa lo único necesario es que soporte sitios en WordPress.

Si preferís **delegar este servicio en nosotros** también ofrecemos esta posibilidad, los valores actuales son:

- Plan E-Commerce: **18.000\$** anuales. Hosting + Dominio `.com.ar`

Incluye cuentas de correo asociadas al dominio, certificados SSL de sitio seguro, y toda la gestión con la empresa de hosting en caso de haber problemas o consultas a realizar.

(los dominios `.com` tienen un costo adicional de 3.500\$)

Anexo E. Implementación de alianzas estratégicas con festivales culturales

Presupuesto Honorarios de Asesoría Legal

Los honorarios de la asesoría legal para confección de los instrumentos se solicitaron al estudio jurídico “Giraud-Konicoff-Pettitti”. Los mismos con un total de \$150.000, se detallan en la ilustración 7.

Ilustración 8. Presupuesto Estudio Jurídico Giraud-Konicoff-Pettitti.



GIRAUDO-KONICOFF-PETTITI
ESTUDIO JURIDICO

Córdoba, 14 de octubre del año 2022

PRESUPUESTO - CONVENIO DE HONORARIOS

Atte.: Amadeo Perez Reche

De mi mayor consideración,

Me dirijo a Ud. a los fines de presupuestar por el presente los trabajos profesionales correspondientes a la redacción y confección de un contrato cuyo objeto principal es generar una alianza estratégica con las Municipalidades y/o instituciones organizadoras de festividades, tales como la Fiesta Nacional de La Cerveza, ubicada en la localidad de Villa General Belgrano Provincia de Córdoba, a los fines de exhibir y colocar el producto acordado.

A tal fin le manifiesto que el contrato es denominado "sui generis", ya que no encuadra en una figura jurídica puntual, sino que acoge referencias de diferentes contratos, para de esta forma crear un único y específico convenio adaptado a sus necesidades.

En este sentido, necesitaremos que Ud. nos traslade cuáles son los puntos acordados con los Municipios y/o Instituciones organizadoras para que podamos confeccionar las cláusulas de acuerdo a lo convenido entre Uds.

Generalmente son contratos complejos, ya que el instrumento privado debe contemplar todas las situaciones previsibles y no tan previsibles que puedan llegar a suceder.

Honorarios

Los honorarios por la confección del acuerdo ascienden a la suma ciento cincuenta mil pesos (\$ 150.000,00), los cuales deberán ser abonados, la mitad (1/2) con la aceptación del acuerdo, y el saldo con la firma del mismo.

En caso de necesitar un plazo mayor de pago de los honorarios, se podrá negociar la forma de pago.

Sin más, a la espera de vtra. aprobación del presente, se lo saluda con distinguida consideración.


Dr. Juan Manuel Girardo
M.P. 1-38378

San Jerónimo 275 • Piso 5 • Of. 3 • (0353) 155-666424 • Córdoba Capital • X5000AEG

Fuente: Estudio Jurídico Girardo-Konicoff-Pettitti

Anexo F. *Tabla Relevamiento de expectativa de mercado 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: BCRA