

Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración de Empresas

Planificación Estratégica para Cervecería Checa, Sacanta, Córdoba.



Universidad Siglo 21

Méndez Martínez, Tomas

DNI: 42306507

Legajo: VADM026916

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesora: Sofía Rinero

San Rafael, Mendoza 2022

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado se llevó a cabo una planificación estratégica para Cervecería Checa, ubicada en Sacanta, Córdoba. A partir de la realización de un análisis de la empresa, se detectaron debilidades y oportunidades, tales como la falta de canales digitales y la posibilidad de minimizar los costos operativos. Por tal motivo, se propone la realización de un plan estratégico centrado en la diversificación de la marca. Dicho plan se llevará a cabo a través de la implementación de un software de planeación de recursos empresariales, en conjunto con un nuevo canal de ventas digital y capacitación del personal; Permitiendo que la empresa amplíe los mercados a los que atiende actualmente, mientras reduce sus costos de producción. La finalidad de los planes de acción mencionados anteriormente, es aumentar la rentabilidad de la empresa para fines del periodo 2025, cumpliendo objetivos específicos como, por ejemplo, disminuir los costos productivos, aumentar las ventas y capacitación del personal. Para finalizar, a partir de una evaluación financiera de los planes de acción, pudo evidenciarse la viabilidad económica del proyecto, generando un retorno de inversión (ROI) del 399%, es decir, por cada peso invertido por la empresa en la propuesta, la misma obtendrá una ganancia de tres pesos con noventa y nueve centavos.

Palabras claves:

Planificación estratégica – Diversificación de Marca – Cerveza Artesanal – ERP - eCommerce

Abstract

In the following TRABAJO FINAL DE GRADO a strategic planning was carried out for Cerveceria Checa, located in Cordoba city. From an analysis conducted on the company, weaknesses and opportunities were identified, such as the lack of digital sales channels and the possibility of minimize the operating costs. For this reason, the execution of a strategic planning aimed at brands diversification is proposed. The plan will be carried out through the implementation of an enterprise resources planning's software, altogether with a new digital sales channel and staff training; Allowing the company to extend the markets that they currently reach, while minimize it operating costs. The purpose of the action plans mentioned before, it's to increase the profitability of the company by the end of the 2025's term, fulfilling specifics objectives, such as, minimize the operating costs, increase sales and staff training. To conclude, from the financial evaluation carried out of the action plans, the economic viability of the project could be evidenced, generating a return on investment (ROI) of 399%, that is, for each invested by the company in the project, it will gain a profit of three pesos and ninety-nine cents.

Keywords:

Strategic planning – Brand Diversification – Craft Beer – ERP - eCommerce

Tabla de contenido

Introducción	1
Análisis de situación	2
Análisis del Macroentorno: PESTEL	2
<i>Factor político</i>	3
<i>Factor social</i>	4
<i>Factor tecnológico</i>	5
<i>Factor legal</i>	6
Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.	7
<i>Rivalidad entre competidores</i>	7
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	8
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	9
<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	9
Análisis de Mercado	9
Análisis Interno: Cadena de Valor	11
<i>Actividades Primarias</i>	11
<i>Actividades de Soporte</i>	12
Marco Teórico	13
Conclusiones Diagnosticas	15
Plan de Implementación	17
Alcance	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	18
<i>Objetivo específico 1:</i>	18
<i>Objetivo específico 2:</i>	18

<i>Objetivo específico 3:</i>	19
Planes de acción	20
<i>Plan de acción N° 1: “Implementación del software Gestión Cervecera”</i>	20
<i>Plan de acción N°2: “Elaboración de portal web utilizando Tiendanube”.</i>	20
<i>Plan de acción N°3: “Aumentar la formación del personal”</i>	21
Diagrama de Gantt	22
Presupuesto	25
Evaluación Financiera	25
Conclusiones y Recomendaciones	26
Referencias bibliográficas	28
Anexo	32
Anexo N° 1: Plan de acción N° 1: “Implementación del software Gestión Cervecera”	32
Anexo N°2: Plan de acción N°2: “Elaboración de portal web utilizando Tiendanube”.	33
Anexo 3: Plan de acción N°3: “Aumentar la formación del personal”	34
Anexo 4: Estado de Resultados SAUCO S.A.	36
Anexo 5: Cash Flow Sauco S.A.	36

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará al Grupo Meta, haciendo foco en una de sus unidades de negocio, Sauco S.A., centrándose en Cervecería Checa.

La administración del Grupo Meta se encuentra localizada en Sacanta, Córdoba. Fue fundado en el año 2019 por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández, con el objetivo de unir distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público.

Grupo Meta actualmente cuenta con cuatro unidades de negocio, La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S. Sauco S.A. es la encargada de la gestión del Restaurante La Jirafa, ubicado en Bariloche, y Cervecería Checa, localizada en Sacanta, Córdoba.

Con respecto a la fábrica de cerveza. Si bien posee una buena aceptación por parte del público cordobés, el número de competencia directa que lo rodea es numeroso. En el contexto globalizado actual y con el objetivo de obtener una ventaja sobre los competidores, es fundamental que Cervecería Checa cuente con los recursos necesarios para satisfacer la demanda creciente.

Además, si bien poseen presencia en las redes sociales, su página web no es efectiva. No cuenta con aspectos básicos que agregan valor a la experiencia del usuario, tales como la posibilidad de comprar sus productos de forma online, los puntos de venta de sus productos y los servicios complementarios que ofrecen, como por ejemplo visitas guiadas. Impidiendo que la empresa no se pueda potenciar y expandir a otras zonas geográficas.

A partir de lo expuesto anteriormente, se propone la implementación de una estrategia corporativa de diversificación de marca. La misma implica una ampliación del número de mercados a los que la empresa atiende, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) (Robbins y Coulter 2014).

Se plantea como proyecto, la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) en conjunto con la implementación de un nuevo canal de ventas online. Permitiendo a la compañía abaratar los costos de producción, a través de la correcta gestión de sus recursos, mientras comercializa sus productos a nuevos segmentos

geográficos. Competitivamente sería una estrategia de enfoque. La propuesta se centrará, en el mercado de adultos de clase media con un rango de 25 a 40 años de edad.

Un claro ejemplo de éxito de implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales sería el de Viña Undaraga S.A., una empresa vinícola de origen chileno que, a partir de un ERP, han podido optimizar su producción y calidad de vinos, logrando una toma de decisión efectiva sobre su gestión con respecto a sus productos, elaborando vinos de mayor calidad a un mejor precio (QAD, 2019).

Además, con respecto al canal de venta digital, podemos mencionar el éxito que ha percibido Cervezas Ámbar, una cervecera independiente española fundada en 1900. A partir de la implementación del nuevo canal, la fábrica ha podido aumentar sus ventas respecto a años anteriores, logrando triplicar sus ganancias en periodos específicos (Hiberus, 2021).

Para finalizar, el objetivo de este trabajo es que, a partir de la implementación de la estrategia planteada, Cervecería Checa integre sus procesos internos, a través del ERP, con un canal de venta externo online con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sobre los competidores del sector y expandirse al mercado de adultos de clase media con un rango de 25 a 40 años de edad, ubicados en diferentes zonas geográficas.

Análisis de situación

Con el objetivo de comprender los factores que inciden en el funcionar de la empresa, es necesario realizar no solo un análisis macro y micro de su entorno, sino además el análisis de la cadena de valor. Para el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PESTEL, mientras que para el del microentorno se utilizará las Cinco Fuerzas de Porter.

Análisis del Macroentorno: PESTEL

PESTEL es una herramienta de análisis que nos permite identificar los componentes externos que influyen en la industria en la cual se encuentra ubicada una empresa. Sus siglas hacen referencia a los factores que analizan: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

A continuación, se presenta el análisis realizado sobre los factores externos de la industria de la cerveza.

Factor político

Muchas de las decisiones que una empresa se ve obligada a tomar, a menudo son influenciadas por medidas gubernamentales. Dichas regulaciones pueden afectar o potenciar nuestro negocio, por tal motivo es de suma relevancia para las empresas realizar los análisis correspondientes antes de accionar.

Una acción política clara en favor de las cervezas artesanales es la ordenanza N° 12839 de 2021. La misma crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro de la ciudad de Córdoba. El objeto principal de esta nueva normativa es regular la producción y distribución de cerveza artesanal, regulando su fórmula, contenidos y estableciendo nuevas categorizaciones a los productores de esta.

El objetivo de esta ordenanza es promover la fabricación responsable a través de la generación de emprendimientos locales y así poder potenciar un polo turístico y gastronómico. Las cervecerías deberán cumplir con ciertos requisitos

- “No deberá utilizar en su producción aditivos alimentarios;
- Solamente se le podrá adicionar ingredientes naturales;
- La elaboración deberá ser de manera manual o semiautomática;
- En caso de agregarles jugos o extractos estos deberán estar previamente pasteurizados;
- A la cerveza que se comercialice con la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicaran los parámetros de turbidez establecidos en el Código Alimentario argentino.” (Ordenanza N° 12839. 2021.)

Factor económico

Con respecto al factor económico. La cerveza es una de las bebidas alcohólicas más consumidas en nuestro país. Sin embargo, según el INDEC, el valor de la canasta necesaria para cubrir las necesidades calóricas básicas de un adulto, es de \$12.108 (Ambito. 2022). Teniendo en cuenta que el SMVM (Salario Mínimo Vital y Movil) es de \$38.940 (MINISTERIO DE TRABAJO, 2022) y si al monto de la canasta se le agregan factores como el pago de alquiler, pago de servicios, ahorro, entre otros. No deja margen suficiente de recursos para satisfacer la necesidad de consumo social, como lo es asistir a bares y locales gastronómicos o adquirir latas de cerveza.

En cuanto a la inflación, a fines de marzo de 2022, analistas de mercado estimaron que la inflación minorista se ubicará en 59,2% inter anual, 4,2 puntos porcentuales superior respecto de la encuesta anterior. (Relevamiento de Expectativas de Mercado).

Si bien la industria de la cerveza sufrió grandes pérdidas debido a la aparición del COVID-19 y además de contar con una carga tributaria del 52,4%, derivada en gran parte de la tasa efectiva de impuestos internos y la alícuota de ingresos brutos; El director ejecutivo de la Cámara de Cerveceros Argentinos, Alejandro Berlinger, declaró que el sector cervecero, fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años (On42, 2022).

Como se mencionó anteriormente, la cerveza es la bebida alcohólica más consumida en nuestro país. Sin embargo, los elevados precios de los productos y los consumidores limitados por la falta de dinero, representan un problema grave para el sector cervecero. Las compañías se ven obligas a buscar diversos métodos para ofrecer un producto de calidad a un precio rentable, con la finalidad de poder subsistir en el mercado actual.

Factor social

Como se mencionó anteriormente, la aparición del coronavirus ha impactado negativamente en la industria cervecera. Una de las consecuencias fue el cierre de bares y locales gastronómicos debido a las restricciones impuestas, afectando el principal canal de venta de cervezas artesanales.

Si bien en la actualidad las restricciones se han flexibilizado y los locales pueden funcionar a capacidad total, los hábitos adquiridos durante el periodo de la cuarentena, se han solidificado. Gonzalo Fagioli, Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes, informa que el consumo en casa ha cambiado, los consumidores prefieren abstenerse de salir ya que pueden obtener momentos de relajación en su propio hogar o juntarse con amigos, sin la necesidad de dejar la comodidad de sus hogares (Valleboni. 2021).

Además, a partir de los avances tecnológicos, se ha generado una nueva tendencia al consumo online. Según la CACE (Cámara de Comercio Electrónico) alimentos y bebidas son el tercer producto más comprado por medios digitales.

Por lo mencionado anteriormente, es indispensable que fabricas cerveceras desarrollen nuevos canales de venta online con el objetivo de potenciar sus productos en el resto del país, llegando a consumidores que optan por quedarse en sus hogares, ampliando los mercados a los que se dirigen.

Factor tecnológico

Gracias al contexto globalizado en el que nos encontramos, los consumidores son capaces de comparar entre diversas propuestas en el mercado, escogiendo aquella de su mayor conveniencia y agrado. Por tal motivo, las empresas deben mantenerse actualizadas con las nuevas tecnologías del sector, con el objetivo de presentar la mejor propuesta posible a sus clientes, evitando quedar obsoletas y generando una ventaja competitiva.

Las restricciones impuestas para detener la propagación del Coronavirus, en conjunto con los significativos avances tecnológicos, han provocado que las personas opten cada vez más por adquirir sus productos a través de canales digitales. “En los últimos dos años, el crecimiento del e-commerce se duplicó en Latinoamérica.” (Jarast. 2021).

Una de las nuevas tendencias con respecto al eCommerce es el Social Commerce. El mismo implica la utilización de las redes sociales para la comercialización de los productos. Según Statista (2022), en el año 2021, cerca de 35,76 millones de personas utilizaban redes sociales en Argentina. A partir de la implementación de dichas plataformas, las empresas podrán crear sus tiendas virtuales dentro de sus cuentas oficiales, promocionando sus productos a todos sus seguidores.

Factor ecológico

La contaminación generada por el ser humano ha alcanzado niveles críticos. El 29 de julio del año anterior, marco la fecha en la que la demanda de recursos naturales y servicios ecológicos excedió lo que el planeta puede regenerar (Carranza Jimenez, D. 2021). Por tal motivo resulta imprescindible que las compañías tengan presente el impacto ambiental que genera su accionar, adoptando procedimientos sustentables y teniendo una mayor conciencia ecológica. Desde la industria cervecera existen diversas propuestas que se pueden adoptar para generar una producción que resulte menos dañina al ecosistema.

Una de las principales problemáticas ocurre al finalizar el proceso de cocción de la cebada, el ingrediente principal en la elaboración de cerveza. El residuo que se origina recibe el nombre de bagazo. “En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero.” (Agroempresario, s.f.). Siendo una industria que se encuentra en crecimiento, es alarmante la cantidad de residuos generados y demanda un accionar responsable para minimizar el impacto ecológico.

Debido a lo mencionado anteriormente y gracias a que el bagazo posee ricas propiedades que lo convierten en un insumo productivo valioso, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación iniciaron las gestiones correspondientes para incorporar al bagazo cervecero seco dentro del Código Alimentario Argentino (Infoagro, 2021).

De ser aprobado el proyecto, transformaría lo que una vez fue una problemática ecológica, en una gran oportunidad de negocio para las cervecerías argentinas. Permitiendo generar alianzas estratégicas y aumentar su rentabilidad.

Factor legal

La aparición del COVID-19 ha impactado negativamente en diversas industrias, una de ellas siendo el sector gastronómico, que es principal aliado en ventas de las cervezas artesanales. Si bien es una de las bebidas alcohólicas más consumidas en nuestro país, en las principales cadenas de supermercados la variedad de cerveza artesanales es casi nula.

Por tal motivo nace la Ley de Góndolas. La misma propone 3 objetivos, el primero, identificar los precios de una forma más sencilla al momento de comprar. El segundo objetivo consiste en presentar mayor variedad de un mismo producto, así los consumidores podrán disponer de productos regionales, agricultura familiar y también productos de economía popular. El tercer objetivo consiste en generar armonía y equilibrio entre los diversos actores involucrados para así poder evitar perjudicar a los competidores del sector con prácticas comerciales. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020)

La implementación de dicha ley les permitirá a fábricas de cervezas artesanales exhibir sus productos en las góndolas de supermercados, centros de compra,

autoservicios, entre otros. Compitiendo con grandes empresas, mientras expanden los mercados a los que atienden.

Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis que se enfoca en el estudio de factores como rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de nuevos competidores, riesgo de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores (Porter, 1982).

A continuación, se presenta el desarrollo de dicha herramienta para analizar el microentorno de Cervecería Checa.

Rivalidad entre competidores

Si bien existe un alto grado de competitividad en el sector cervecero, la industria de la cerveza artesanal es relativamente nueva. Sin embargo, la misma presenta una demanda creciente, convirtiéndose en un producto de valor agregado, sustituyendo la cerveza industrial.

Con respecto a una escala nacional, se puede identificar como principales competidores a Peñón del Águila y Antares. Ambas fábricas se han convertido en grandes cadenas, teniendo presencia en todo el país a través de sus propios bares, como también con la venta de sus productos en diversos locales.

Asimismo, a una escala provincial, fábricas de menor tamaño han ido creciendo y logrando abastecer una mayor porción del mercado local de cerveza artesanal. El producto, de alta calidad, presentado por Cervecería Checa cuenta con una gran aceptación por parte de la población cordobesa, logrando comercializar sus productos en diferentes locales gastronómicos, llegando a competir en forma directa con Hochländer Bier y Bocatoma.

También podemos mencionar como competidores a microcervecías o “cervecía de garaje”. Las mismas comienzan con personas queriendo consumir cerveza propia y termina con una empresa vendiendo sus productos a familiares, amigos y diversos locales (Sáez, A. 2015). Sin embargo, su alcance es limitado, centrándose en zonas reducidas.

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede observar que la industria de cerveza artesanal cuenta con varios competidores a diferentes escalas. Dependerá de

cada compañía buscar metodologías para diferenciarse de la competencia y poder aumentar el mercado al que atiende.

Amenaza de nuevos competidores

Como se mencionó anteriormente existen numerosas personas que, con el deseo de consumir cerveza artesanal, deciden generar sus propias empresas para la fabricación de la misma. Lo cual demuestra que las barreras de entradas y salidas de la industria, son relativamente bajas.

La elaboración de cerveza artesanal es relativamente sencilla. Con tiempo y los ingredientes adecuados, se puede llegar a fabricar un producto capaz de competir con grandes empresas (Hacer Cerveza Artesanal, 2019). No se requiere de una inversión de gran tamaño, ya que los insumos requeridos y equipo necesario para su producción, no presentan costos elevados. Además, actualmente existen numerosas posibilidades de capacitarse, ya sea de manera virtual o presencial.

En relación a lo expuesto anteriormente, la amenaza de nuevos competidores es alta. Si bien existe un número elevado de competidores, cada uno atendiendo diversas partes del mercado a diferentes escalas, cualquier persona que se proponga crear su propia fábrica de cerveza puede hacerlo, comenzando a una menor escala para luego formalizar sus procesos.

Amenaza de productos sustitutos

La elaboración de la cerveza artesanal conlleva un proceso especializado que hace que se diferencie de los productos industriales. Se pueden alcanzar diferentes sabores a partir de la introducción de elementos como azúcares, hierbas, flores, frutos y especias (Hacer Cerveza Artesanal, 2019).

Dicho proceso conlleva sus respectivos costos, originando que el producto tenga un precio más elevado. Por tal motivo, fábricas de cervezas como Quilmes y Andes, presentan un producto más accesible económicamente para los consumidores, además de contar con una mayor difusión. Generando que estos productos industriales sean un sustituto de menor precio y calidad a las cervezas artesanales.

Además, debido a la comodidad de transporte de las latas de cerveza, se puede mencionar como otros sustitutos, bebidas alcohólicas que han comenzado a

incursionarse en el mercado de latas, como por ejemplo vinos y tragos a partir de infusiones de vodka, gancia, ron, entre otras.

Poder de negociación de los proveedores

La cerveza al ser un producto rico en propiedades, requiere de maquinaria específica e insumos de calidad. En Córdoba se puede encontrar 2 principales proveedores, Cibart y Demons Tienda Cervecera.

Ambas son grandes distribuidoras, sin embargo, mientras que Demons Tienda Cervecera se enfoca solamente en algunos insumos específicos, Cibart se destaca al ofrecer mayor variedad de insumos, como así también la maquinaria requerida para la elaboración en diferentes escalas. Además, ofrecen diferentes espacios para que las personas puedan capacitarse, no solo en la elaboración de cervezas sino también en otros productos, como por ejemplo gin.

Lamentablemente no existen otras distribuidoras en la localidad de Córdoba, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es alto. Si bien en el contexto globalizado actual se pueden encontrar proveedores esparcidos por el resto del país, a los costos de las compras se le deben agregar los costos de envíos y en el caso de pequeños productores, esos montos pueden llegar a ser inalcanzables.

Poder de negociación de los consumidores

En una escala a nivel país, la oferta de cervezas en bares o locales gastronómicos es reducida. Esto se debe a que el mercado de cerveza artesanal, se encuentra dominado principalmente por grandes cervecerías como Peñón de Águila y Antares.

También, debido a que microcervecerías no cuentan con el capital o la infraestructura para abastecer la demanda a una escala mayor, se ven obligadas a comercializar sus productos en un reducido número de locales.

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que, los mismos no cuentan con una gran variedad de opciones para escoger. Además, en el caso de las microcervecerías, sus productos se comercializan en reducidos bares específicos.

Análisis de Mercado

La cerveza es uno de las bebidas alcohólicas más consumidas en el país. Según Cerveceros Argentinos (s.f.), una organización que agrupa a las principales compañías

cerveceras, en Argentina se consume 45 litros per cápita por año. Así mismo, podemos discernir entre sus principales consumidores a adultos de clase media de un rango de 20 a 40 años de edad. Percibiendo, según INDEC (2022), un ingreso promedio de \$50.622.

El mercado de cerveza artesanal presenta un gran impulso. El número de microcervecerías que se forman continúan creciendo cada año. Esto se debe, principalmente, por la facilidad con la se puede elaborar cerveza propia. Si bien existen grandes marcas que comercializan sus productos en locales propios y tiendas de supermercado, en nuestro país existen alrededor de 800 cervecerías artesanales (Estevez, J. 2021). Generando, en consecuencia, un mercado altamente competitivo.

Entre los principales competidores podemos mencionar Peñón del Águila y Antares. Los mismos se destacan por ofrecer diversos productos de gran valor agregado, presentando cervezas artesanales clásicas y en algunas ocasiones, de edición limitada. Además, también presentan servicios complementarios como bier truck (camión de cerveza) en el caso de Peñón, y con respecto a Antares, excursiones a la fábrica y barrilitos de cerveza para eventos sociales.

También, como se mencionó anteriormente, el mercado se encuentra compuesto a una menor escala por fábricas de cerveza regional, que a partir de su crecimiento han logrado abastecer una mayor parte del mercado. Además, se puede mencionar microcervecerías, creadas por el deseo de comercializar su producción propia y los reducidos costos, abastecen a locales con un reducido alcance. Generando que, si dichas cervecerías formalizan sus procesos, podrían convertirse en un peligroso competidor, provocando que se reduzca la cuota de mercado a la que la empresa atiende.

Aunque la cerveza artesanal representa un 3,3% del sector cervecero en nuestro país, sigue siendo una industria en expansión. Por ejemplo, entre 2014 y 2016, experimentó tasas de crecimiento superiores al 40% en volumen. Si bien la industria se ha centrado principalmente en Buenos Aires, saturando el mercado en un corto lapso de tiempo (Ledesma, J. 2020), el sector cervecero presenta un gran potencial en las provincias restantes, con grandes oportunidades de expansión, llegando así a nuevos consumidores.

Con respecto a los clientes, podemos mencionar jóvenes adultos de clase media. Según un estudio realizado por Punto de Fuga (2019) el consumidor mayoritariamente es masculino, representando un 59 %, mientras que el 41% restante es femenino. Con

respecto a las edades, el estudio afirma que se distinguen dos perfiles, primero tenemos un consumidor en un rango de edad de 25 a 34 años, que opta por la cerveza artesanal como un plan social y alternativo a la cerveza industrial. El segundo perfil consta de una población en un rango de edad de 35 a 44 años, los cuales buscan un producto de alta calidad.

Teniendo en cuenta que los millenials representan un 54% de las compras realizadas a través de la web (Donato, N. 2021), en conjunto con los nuevos modos de consumo. Se ve como una oportunidad de negocios real, implementar acciones de forma directa a este segmento. Generar nuevos canales digitales representa una oportunidad viable para que la empresa crezca, introduciéndose a nuevos mercados. A partir de estos canales, los consumidores adquieren los productos que anteriormente obtenían en locales específicos. Al mismo tiempo presentan una gran oportunidad para las empresas de llegar a nuevos consumidores ubicados en diferentes zonas geográficas.

Análisis Interno: Cadena de Valor

Como establece Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior” (1991), la cadena de calor disuelve a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes con el objetivo de comprender su funcionamiento.

Es fundamental que las empresas tengan presente dicha herramienta al momento de operar para poder obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. A continuación, se presenta el desarrollo de la herramienta como base para realizar el análisis interno de Cervecería Checa.

Actividades Primarias

Logística Interna: Para la producción de sus productos, Cervecería Checa adquiere los insumos de proveedores ubicados en zonas donde se ubica la fábrica. La compra de dichos insumos es realizada por los coordinadores de producción, los cuales asisten en el proceso productivo y tareas administrativas.

Operaciones: Desde esta área se realizan todas las actividades para la correcta transformación de la materia prima en el producto finalizado. Dichas actividades conllevan una maquinaria específica, la cual Checa posee. El proceso consiste en el traslado de la materia prima en maceradores a los hervidores, donde se cocina la cerveza y se agregan elementos para brindarle diferentes sabores, como por ejemplo miel.

Después de que se cocine, la misma pasa a los enfriadores y una vez que se encuentre a una menor temperatura, se traslada a los fermentadores donde pasara unos días antes de ser embarrilada y gasificada.

Además, hace dos años Cervecería Checa adquirió una máquina enlatadora con la finalidad de ampliar su mercado y brindar su producto en un nuevo formato de lata para llegar a nuevos los consumidores. (Pulso Cervecerero, 2019).

El área de operaciones será un fuerte aliado en la implementación del ERP, ya que será el departamento que mayor será afectado por la implementación. Una vez que el mismo se adapte a los diversos cambios, permitirá que la empresa agilice sus procesos a través de la unificación de información.

Marketing y Ventas: La forma en la captan nuevos consumidores es a través de sus redes sociales. En la misma promocionan sus productos, con sus respectivos puntos de ventas, en conjunto con el bar Checa. Dicha área será fundamental en la implementación de la propuesta planteada, ya que deberá generar estrategias que permitan captar clientes, potenciando los productos de Checa en el resto del país.

Sin embargo, si bien cuentan con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables, las cuentas de redes sociales no presentan interacción alguna con los consumidores, en algunos casos no respondiendo a preguntas realizadas en sus mismos en sus posts.

Logística Externa: Cervecería Checa se encarga de abastecer con sus productos al bar Casanegra, integrante parcial del Grupo Meta, y el nuevo Bar Checa. Además, comercializa sus cervezas en bares de multimarca.

Servicio: Como servicio complementario, Checa ofrece visitas guiadas a la fábrica ubicada en Sacanta.

Actividades de Soporte

Gestión de Recursos Humanos: Cervecería Checa no cuenta con un área de Recursos Humanos. Al ser un grupo grande, cada unidad de negocio posee un responsable. En el caso de Cervecería Checa, se encuentra a cargo José, uno de los fundadores, y Luis, un licenciado en Química encargado del área productiva de la fábrica. Además, en la planta fabril se encuentran 3 operarios, todos hombres. El rango

etario es de 20 a 30 años, todos residen en la localidad de Sacanta y reciben capacitación constante.

Tecnología: La fábrica se encuentra equipada con la mayor tecnología disponible para la producción de cervezas. Contando con un macerador, hervidor, fermentadores, enfriador, una nueva enlatadora, filtradores e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos involucrados en el proceso productivo.

Infraestructura: La fábrica se encuentra ubicada en la localidad de Sacanta. También, como se mencionó anteriormente, está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas, contando con una capacidad productiva mensual de 30.000 litros.

Compras: Los coordinadores de producción son los encargados de adquirir los insumos necesarios para la elaboración del producto.

Marco Teórico

En el presente Marco Teórico se justificará la elección de las herramientas propuestas. Para efectuar dicha justificación se realizará una exposición teórica sobre ERP y canales de venta online a partir de diversos autores, para finalmente hacer foco en la estrategia planteada.

En su libro “*Sistemas de Información, Herramientas prácticas para la gestión*” (2009), Gómez y Suárez definen un ERP (Enterprise Resource Planning) como un sistema de software de gestión integrado por diversas áreas funcionales, tales como logística, finanzas, recursos humanos, entre otros. Dichos sistemas poseen como objetivo facilitar la gestión de los recursos empresariales, a partir de la integración de datos provenientes de diversas áreas.

Además, Gómez y Suárez expresan que los ERP surgen de la necesidad de adquirir una mirada global de los procesos de la empresa. A partir de su implementación se abandona la ideología de que cada departamento se debe centrar en la función asignada, transformando la comunicación interdepartamental en un flujo integrado de información. Dicha información se concentra en una base de datos, garantizando unicidad de los reportes a los que accede cada departamento, generando una gestión más eficiente. Además, los ERP cuentan con las últimas tecnologías. A partir de las mismas, se representa la información de manera sencilla en conjunto con la posibilidad de

acceder desde diferentes puntos, permitiendo que cualquier integrante de la empresa pueda acceder a la información requerida desde cualquier dispositivo.

Con respecto a los beneficios de la implementación de dicha herramienta, en su artículo “Implantación de un SISTEMA ERP en una PyME” (2015) González menciona que, además de unificar la información en una base de datos, los sistemas se pueden adaptar a las necesidades específicas de la compañía. Asimismo, permite la optimización de los procesos y recursos, logrando reducir el número de errores, mientras se estandarizan los procesos y minimizan los costos operativos. También, los sistemas permiten una mayor interacción con los clientes, acercando a la compañía a sus necesidades específicas de forma inmediata y constante. Por último, al contar con un mayor control, los ERP pueden generar informes en tiempo real sobre la situación global de la empresa, contribuyendo a una mejora en el proceso de toma de decisión.

En su libro “*Software ERP Análisis y Consultoría de Software Empresarial*” (2016), Núñez agrega que los ERP cuentan con la posibilidad de integrarse con otras herramientas con el objetivo de ampliar los beneficios de la empresa. Dichas herramientas son variadas y cada una cuenta con su función específica, como por ejemplo los CRM (Customer Relationship Management). Los mismos se enfocan en la relación de los clientes con la empresa, identificando y atendiendo a las necesidades de los compradores para generar una relación beneficiosa a largo plazo.

Núñez establece que otra herramienta a la cual se puede integrar, es la BI (Business Intelligence). BI es una tendencia latente en el mercado empresarial actual, representa una herramienta que a partir de datos históricos y diferentes procesos, puede generar datos de gran valor. Los mismos se encuentran integrados en un solo lugar, permitiendo agilizar el proceso decisorio y optar por la alternativa más eficiente. Integrando una herramienta como Business Intelligence, se puedan obtener los resultados deseados a partir de la gestión de datos de calidad, en conjunto con la correcta utilización de los sistemas ERP.

Con respecto a los canales de venta online, en su libro “*Fundamentos del eCommerce*” (2014), Fonseca establece que se puede denominar “ventas online” a todas las transacciones comerciales donde no existe una interacción física entre las partes, todos los pedidos, intercambio de información y pagos se realizan a través de un canal

digital. Los mismos presentan una gran posibilidad de expansión para las empresas ya que permite que desaparezcan todo tipo de barreras geográficas.

Fonseca también establece que la incorporación de un canal comercial electrónico conlleva diversas ventajas, tanto para las empresas como para los clientes. Entre ellas se puede nombrar la actividad continua, haciendo referencia a la posibilidad de comprar las 24 horas del día, y acceso a múltiples productos, debido a la diversidad de opciones sin importar la residencia de la empresa, facilitando la expansión de la misma. Otras ventajas que nombra son feedback por parte de los usuarios, soporte técnico, comodidad y agilidad de compras.

Para finalizar, la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER) establece en “*Libro blanco del comercio electrónico*” (2011) que, al momento de inicializar una tienda virtual, es de suma importancia que la empresa defina el tipo de presencia que desea tener. Existen dos tipos, uno de ellos es la Presencia Exclusiva, que se basa en un dominio propio de la empresa. La misma puede llevarse a cabo de diversas maneras, las principales son desarrollo propio y proveedor tecnológico externo. En desarrollo propio la empresa cuenta con un equipo especializado, mientras que, en proveedor tecnológico externo la compañía contrata un servicio profesional con experiencia en dichas implantaciones. La segunda opción de presencia es la Presencia Compartida, en la misma la empresa no posee un dominio propio, sin embargo, forma parte de un portal multisite donde la compañía convive con otros negocios, ejemplos de lo mencionado serían Mercado Libre, Ebay, entre otros.

A partir de lo expuesto anteriormente, se opta por trabajar con el concepto de ERP planteado por Gómez y Suárez (2009), debido a que se centra en mejorar la comunicación interdepartamental, agilizando los procesos empresariales, con el objetivo de presentar un producto de alta calidad, minimizar los costos y generar una ventaja competitiva. Asimismo, se implementará un nuevo canal de venta online con presencia exclusiva, donde se utilizará un proveedor tecnológico externo con la finalidad de ampliar los mercados a lo que la empresa atiende.

Conclusiones Diagnosticas

A partir de lo desarrollado anteriormente, se considera que la empresa cuenta con una problemática y una oportunidad.

Se puede identificar como problemática la falta de canales comerciales virtuales por parte de Cerveza Checa, impidiendo que la marca se potencie en nuevas zonas geográficas. Se observa, por la ubicación de los puntos de venta en su perfil de Instagram, que la empresa se encuentra centrada en Córdoba. Contando con reducidos, en algunos casos nulo, puntos de venta en otras provincias. Además, el portal virtual de la fábrica presenta diversas falencias. En primer lugar, no permite que el cliente pueda visualizar ni adquirir los productos comercializados por la empresa. En segundo lugar, carece de aspectos personales que aumenta la propuesta de valor al cliente como, por ejemplo, los servicios complementarios que ofrecen y la historia de la fábrica.

Debido al contexto globalizado actual, los clientes ya no se limitan a la localidad donde residen, sino, muchos optan por adquirir diversos productos de forma online; siendo los alimentos y bebidas el tercer producto más comprado por medios digitales. De esta forma, Cervecería Checa no solo compite con empresas ubicadas en Córdoba, sino también, con compañías distribuidas en el resto del país. Las empresas que compiten en forma directa, cuentan con productos únicos y precios competitivos, por eso es de gran relevancia que Cervecería Checa pueda contar con canales adecuados que le permitan potenciar la marca y poder competir a nivel nacional.

Por otro lado, la demanda de cerveza artesanal sigue creciendo. En el contexto globalizado actual, donde existe un elevado número de competidores, es fundamental que la empresa cuente con todos los recursos necesarios para satisfacer la demanda presente. Es por eso que, a partir de una eficiente planificación de recursos empresariales, Checa podrá optimizar sus procesos, generando una gestión eficaz, mientras reduce sus costos operativos.

Hoy en día, la cerveza se ha convertido en un producto de consumo rápido. En el mercado actual existen numerosos competidores capaces de cubrir las necesidades insatisfechas de los consumidores, es debido a esto que las empresas deben planificar sus recursos eficientemente para contar con los productos necesarios que permita abastecer a dichos clientes. Asimismo, los costos operativos influyen significativamente en el precio que perciben los compradores, por tal motivo resulta imperativo que las empresas utilicen todas las herramientas posibles para minimizar dichos costos operativos y poder presentar un producto a un precio competitivo en el mercado.

Para finalizar, al incorporar canales digitales, Cervecería Checa tendrá la oportunidad de acceder a nuevos mercados ubicados en diferentes zonas geográficas. No solo expandiendo su marca, sino también aumentando la rentabilidad de la empresa. Al mismo tiempo podrá reducir sus costos a través de una planificación eficiente de los recursos empresariales. Esto permitirá optimizar los recursos, reduciendo el número de errores, mientras se estandarizan los procesos y minimizan los costos. De esta forma, Checa podrá satisfacer la demanda actual, obteniendo una ventaja sobre sus competidores y reduciendo los costos productivos sin perder la calidad del producto.

Plan de Implementación

A continuación, se desarrollará el plan de implementación. El mismo implica un objetivo general y tres objetivos específicos, con sus respectivos planes de acción, para lograr la resolución de las problemáticas mencionadas anteriormente en el presente trabajo final.

Si bien Grupo Meta presenta elementos que la identifican, actualmente Cervecería Checa no cuenta con una misión y visión propia. Por tal motivo, se recomienda y proponen los siguientes lineamientos.

Misión: “Ser una fábrica de cerveza que potencie la elaboración de la cerveza artesanal, presentando un producto de gran calidad, rico en propiedades y sabores”.

Visión: “Ser la fábrica de cerveza de referencia que abastezca a numerosos locales gastronómicos y satisfaga a consumidores ubicados en el resto del país”.

Con respecto a los Valores, se utilizarán los elaborados por Grupo Meta. Los mismos son positivismo, respeto, confianza y compromiso.

A continuación, se expondrá el plan de implementación junto con los objetivos planteados.

Alcance

- Temporal: Para la realización de la propuesta, se plantea un horizonte temporal de tres años. Comenzando en enero del año 2023 y finalizando en diciembre de 2025.
- Geográfico: La propuesta se centrará en la fábrica de Cerveza Checa, utilizando servicios externos para la distribución de la mercadería.

Objetivo general

Aumentar en un 5% la rentabilidad de Cervecería Checa para fines del año 2025 mediante la implementación de una planificación estratégica de los recursos empresariales, en conjunto con la creación de un nuevo canal de venta digital.

Justificación:

A partir del impacto significativo que ha tenido la aparición del COVID-19 en las diversas industrias, incluida la de la cerveza artesanal; se toma como meta aumentar la rentabilidad de la empresa, recuperando las pérdidas generadas durante dicho periodo y logrando que la empresa perdure a largo plazo. Para lograr dicho objetivo, se propone unificar toda la información empresarial en una sola base de datos, provocando que se agilicen los procesos, minimizando los costos productivos y planificando los recursos de forma eficiente para presentar un producto de calidad en el menor tiempo posible. Asimismo, se propone la implementación de un portal virtual para potenciar la venta digital de los productos de la empresa en el resto del país. Se plantea un horizonte temporal de tres años debido a la logística necesaria para que los departamentos de la empresa se adapten a los nuevos procedimientos productivos, en conjunto con la potenciación del canal digital que permita alcanzar el objetivo planteado.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

- Disminuir en 15 % los costos productivos para 2025 con respecto al año 2019, utilizando Gestión Cervecera, un software de gestión creado específicamente para fábricas de cerveza.

Justificación:

En una industria en crecimiento, donde el número de microcervecerías que se forman continúa aumentando cada año, resulta imperativo que las empresas presenten productos de gran valor a un precio competitivo con el objetivo de no perder clientes frente a la competencia. Una forma de ofrecer un precio más accesible, es disminuyendo los costos operativos. A partir de la implementación de Gestión Cervecera, la fábrica podrá unificar sus áreas y procedimientos, generando un mayor control sobre los procesos productivos y sus respectivos costos. Además, el software presenta diversas funcionalidades, algunas de ellas son trazabilidad, tracking de barril y proyección de

compras de insumos; las cuales permiten planear los procesos productivos de una forma más eficiente, evitando inconvenientes y minimizando los costos.

Objetivo específico 2:

- Aumentar un 50 % las ventas realizadas por canales digitales para el año 2025, utilizando el servicio ofrecido por Tiendanube.

Debido a la globalización actual y los cambios de hábito de consumo, donde los clientes optan por adquirir productos vía online, las empresas han debido adaptar herramientas a su modelo de negocio con el objetivo de no quedar obsoletas. Como se mencionó anteriormente, los millenials representan un 54% de las compras realizadas a través de la web. Por tal motivo y para aumentar el nivel de ventas de la empresa, al incorporar los servicios de Tiendanube, Cervecería Checa podrá contar con un portal digital que le permitirá potenciar la marca y ampliar los mercados a los que atiende, comercializando los diversos productos en diferentes zonas geográficas mientras aumenta la visibilidad de la empresa. Tiendanube también ofrece diversas funcionalidades como, por ejemplo, adaptabilidad a celulares y compra rápida, que permitirían que los usuarios puedan adquirir los productos de la empresa desde cualquier dispositivo, de una forma rápida y eficaz. Además, se puede integrar con Gestión Cervecera.

Objetivo específico 3:

- Aumentar la formación del personal en un 60%, a través de capacitaciones en atención al cliente para diciembre de 2025.

Justificación:

Según un estudio realizado por Dimensional Research (2013), el 52% de los compradores que experimentaron una atención de calidad, vuelven a realizar una compra adicional en la empresa. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en conjunto con el alto nivel de competencia actual, resulta imperativo que las empresas ofrezcan una atención de calidad en conjunto con sus productos, con el objetivo de no perder clientes frente a la competencia. Por tal motivo se propone capacitar al personal de la empresa en Atención al Cliente.

El proceso consistirá en contratar los servicios de un centro educativo, que será el encargado de capacitar al personal. Así mismo, se podrá medir la efectividad de la

capacitación a través de las calificaciones obtenidas por los trabajadores en dicha formación.

De esta forma, utilizando las herramientas de Tiendanube de Contacto con los Clientes, en conjunto con un personal capacitado, Checa no solo podrá brindar un producto de valor agregado, sino también, un servicio de alta calidad que permitirá fidelizar a los clientes.

Planes de acción

Luego de establecer los objetivos, se proponen las siguientes tácticas con el objetivo de brindar solución a la problemática presentada.

Plan de acción N° 1: “Implementación del software Gestión Cervecera”

Se propone implementar Gestión Cervecera para unificar toda la información, de los diversos departamentos, con el objetivo de agilizar los procesos productivos, eliminando demoras y errores. Dentro del servicio contratado, se encuentra contabilizado la instalación y capacitación del personal en el software.

Tabla N°1: Plan de acción N°1

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Contratación de Gestión Cervecera	02/01/2023	03/01/2023	Encargado de administración	Teléfono, Computadora	\$10.888,79	Anexo 1
Incorporación del software en las distintas áreas de la empresa	04/01/2023	11/01/2023	Técnico de Gestión Cervecera	Computadoras, Wifi		
Capacitación personal	12/01/2023	1/02/2023	Asistente de Gestión Cervecera. Todo el personal de la fabrica	Computadoras, Wifi, Sala de reunión		
Uso continuo de Gestión Cervecera	02/02/2023	30/12/2025	Todo el personal de la fabrica	Software Gestión Cervecera, Computadoras, Wifi	\$0	
Control de resultados	02/03/2023	30/12/2025	Encargado de administración	Software Gestión Cervecera, Computadora, Wifi	\$ 60.958,67	Anexo 1

Total	\$71.847,46	
-------	-------------	--

Elaboración propia (2022)

Plan de acción N°2: “Elaboración de portal web utilizando Tiendanube”.

Se propone crear el portal web de Cervecería Checa, ampliando los canales por donde ofrecen sus productos y potenciando la marca en diferentes zonas geográficas. El proceso de armado de tienda online utilizando Tiendanube es sencillo. Los encargados de administración y marketing, trabajando en conjunto y siguiendo los pasos establecidos por la plataforma, podrán formalizar la tienda en reducidos pasos.

Tabla N°2: Plan de acción N°2

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Contratación del servicio de Tiendanube	03/03/2023	03/03/2023	Encargado de administración	Teléfono, Computadoras, Wifi	\$7.499,25	Anexo 2
Sesión de fotos de productos de la empresa	06/03/2023	06/03/2023	Fotógrafo	Cámara de Fotos, Productos	\$10.800	
Elaboración de catálogo de productos	08/03/2023	10/03/2023	Encargado de marketing	Computadora	\$0	
Seleccionar plantilla de diseño de página web	13/03/2023	14/03/2023	Encargado de marketing	Computadora, Wifi	\$0	
Configurar medios de envío y pago	14/03/2023	16/03/2023	Encargado de administración	Computadora, Wifi	\$0	
Control de ventas por portal web	17/04/2023	30/12/2025	Encargado de administración	Computadora, Wifi	\$0	
Total	\$18.299,25					

Elaboración propia (2022)

Plan de acción N°3: “Aumentar la formación del personal”

Se propone aumentar la capacitación brindada a los trabajadores de la empresa.

Descripción	Tiempo		Recursos		Presupuesto	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Selección de personal que recibirá capacitación	10/02/2023	10/02/2023	Encargado administrativo	Computadora, Wifi	\$0	

Contacto con Educación Educativa	13/02/2023	14/02/2023	Encargado administrativo	Computadora, Wifi	\$ 191.475	Anexo 3.
Inscripción del personal en Centro Educativo	15/02/2023	15/02/2023	Encargado administrativo	Computadora, Wifi		
Capacitación (Hs trabajo)	01/03/2023	28/04/2023	Personal de la empresa	Computadora, Wifi	\$ 39.933,48	
Control de calificaciones de personal	01/04/2023	01/05/2023	Encargado administrativo	Computadora, Wifi	\$0	
Total	\$ 231.408,48					

Tabla N°3: Plan de acción N°3

Elaboración propia (2022)

Diagrama de Gantt

En su libro “Administración”, Robbins y Coulter definen al diagrama de Gantt como un gráfico, de un periodo determinado, con la variable tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. (Robbins y Coulter, 2014). A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt del plan de acción.

Tabla N°4: Diagrama de Gantt

Presupuesto

Descripción	Fuente	Precio
Software Gestión Cervecera	Anexo 1	\$ 10.888,79
Control de Software	Anexo 1	\$ 60.958,67
Tiendanube	Anexo 2	\$7.499,25
Sesión de fotos de productos	Anexo 2	\$10.800
Capacitación del personal	Anexo 3	\$191.475
Horas de trabajo dedicada a capacitación	Anexo 3	\$ 39.933,48
Total		\$ 321.555,19

Tabla N°5: Presupuesto

Elaboración propia (2022)

Evaluación Financiera

Debido a no contar con el balance de Sauco S.A. del año 2021. Para la evaluación de la propuesta se toman los resultados del balance del año 2019, debido a que se considera que el año 2020 fue un periodo atípico (ver Anexo N°4).

Para medir la rentabilidad de inversión se utilizarán los siguientes indicadores: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y ROI (Return On Investment). Se adjunta el Cash Flow Proyectado para la propuesta a implementar (ver Anexo N°5)

En primer lugar, se analizará el VAN. El mismo mide los flujos de caja proyectados de una inversión con el objetivo de percibir si se recuperara la inversión inicial y si se obtendrá una recompensa. En el flujo de fondos adjuntado, se analizaron los ingresos y egresos de los planes de acción para todos los periodos del proyecto, obteniendo un VAN de 1.768.525. Al obtener un resultado positivo, implica que el proyecto se debe aprobar ya que se recuperará la inversión inicial y se obtendrá una recompensa.

En según lugar, se analizará la TIR. La misma mide, en porcentaje, el rendimiento del proyecto. Además, es un indicador utilizado para determinar la viabilidad de un proyecto. A un mayor valor de TIR, mayor rentabilidad. En el flujo de

fondos adjuntado, se percibe una TIR de 91%. Al ser mayor que la tasa de retorno (52%), se toma el mismo parámetro de aceptación que el VAN, donde se aprueba el proyecto debido a que se recuperará la inversión inicial y se obtendrá una recompensa.

Para finalizar, se analizará el ROI. El mismo equipara el beneficio obtenido por la implementación de un proyecto o inversión, con su respectivo costo. Al implementar los planes de acción propuestos y proyectando los flujos de efectivo de los mismos, se percibe un beneficio de \$ 24.052.025 y un costo de \$ 4.824.419, originando un ROI de 399%. Lo cual infiere que, por cada peso invertido por la empresa en dicho proyecto, se recupera \$3,99 pesos de retorno.

Conclusiones y Recomendaciones

Como se mencionó anteriormente, Cervecería Checa presenta una problemática con respecto a la falta de canales de venta digital, generando una pérdida de clientes potenciales ubicados en diferentes zonas geográficas. Al mismo tiempo, la demanda creciente de cerveza artesanal, en conjunto con la elevada rivalidad del sector, obliga a las empresas a contar con todos los recursos necesarios para satisfacer la demanda y no perder clientes frente a la competencia. Por tal motivo, resulta imperativo que se desarrollen planes de acción concretos para solucionar las problemáticas mencionadas. En caso contrario Checa podría enfrentarse a pérdidas de clientes, baja eficiencia, entre otros.

Sin embargo, la empresa cuenta con la oportunidad de realizar los cambios correspondientes para solucionar los inconvenientes mencionados. A partir de un análisis, tanto macro como micro, del sector donde se encuentra ubicada la compañía, se elaboró una planificación estratégica que permitirá acceder a nuevos mercados ubicados en diferentes zonas geográficas, mientras se optimizan los recursos, reducen el número de errores, estandarizan los procesos y minimizan los costos.

Dicha planificación cuenta con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la compañía en un plazo de tres años, requiriendo una inversión inicial de \$ 321.555,19. Como se mencionó anteriormente, al realizar el cash flow del proyecto se obtuvo un retorno de inversión (ROI) de 399%. Lo cual determina que el proyecto es viable y recomendado para la empresa, logrando recuperar la inversión inicial, además obtener una ganancia.

Dentro de los objetivos estipulados en la planificación estratégica para lograr el aumento de la rentabilidad se puede mencionar, en primer lugar, la implementación de un software de gestión llamado Gestión Cervecera, el cual fue creado específicamente para fábricas de cerveza. El mismo permitirá unificar las diversas áreas y procedimientos, generando que la empresa cuente con un mayor control sobre los procedimientos productivos y los costos de los mismos. Como segundo objetivo, se propone la creación de un portal web con la finalidad de ser utilizado como un nuevo canal digital. Al contar con dicho portal, Checa podrá potenciar la marca mientras amplía los mercados a los que atiende, comercializando los diversos productos en diferentes zonas geográficas y aumentando la visibilidad de la empresa. Al mismo tiempo, se propone como tercer objetivo, capacitar al personal comercial en atención al cliente, logrando contar con trabajadores capaces de brindar un servicio de calidad.

Para finalizar, a partir del plan estratégico la empresa podrá aumentar su caudal de ventas, ya que contará con un nuevo canal que le permitirá potenciar sus productos en otras provincias, mientras ofrece una atención especializada a partir de trabajadores capacitados. Al mismo tiempo, disminuirá sus costos operativos debido a la interconectividad que tendrán los departamentos de la fábrica, contando con un mayor control sobre sus procedimientos y agilizando sus procesos. Resultando en un aumento de rentabilidad. Por otro lado, se cree pertinente mencionar aspectos que, si bien no fueron analizados durante esta planificación, presentan un alto nivel de relevancia para el futuro de la empresa como, por ejemplo, la presencia en las redes sociales. A partir de la nueva tendencia del Social Commerce, el cual implica la utilización de las redes sociales para la comercialización de los productos, en conjunto con el elevado crecimiento de personas que utilizan las redes sociales. Es fundamental contar con una correcta planificación de marketing digital, que permita aumentar la visibilidad y el engagement con los seguidores. Como recomendación final, una vez finalizado el proyecto y si la propuesta elaborada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación ha sido aprobada. La empresa podría ampliar su cartera de producto al comercializar bagazo, el cual es el residuo originado de la cocción de la cebada. Debido a que es un producto de ricas propiedades y **eco friendly**, genera que sea una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

Referencias bibliográficas

Agroempresario.com (s.f.). Residuos cerveceros como insumos productivos. Recuperado de <https://agroempresario.com/publicacion/48872/residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/?cat=2210004>

Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional. (2011). Libro blanco del comercio electrónico Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES. AECEMFecemd

BCRA. (2022) Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2022). ¿Cómo compramos y vendemos online? Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/cace-kantar-estudio-anual-de-comercio-electronico-2021-resumen.pdf>

Carranza Jiménez, D. (2021) La Tierra agotó todos sus recursos ecológicos este jueves. AA. Recuperado de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/la-tierra-agot%C3%B3-todos-sus-recursos-ecol%C3%B3gicos-este-jueves/2318303>

Cerveceros Argentinos. (s.f.). Quienes somos. Recuperado de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>

Diario de Gastronomía. (2021). PERFIL MÁS FRECUENTE DEL CONSUMIDOR DE CERVEZA ARTESANAL. Recuperado de <https://diariodegastronomia.com/perfiles-mas-frecuentes-del-consumidor-cerveza-artesanal/>

Dimensional Research. (2013). CUSTOMER SERVICE AND BUSINESS RESULTS: A SURVEY OF CUSTOMER SERVICE FROM MID-SIZE COMPANIES. Recuperado de https://d16cvnquvjw7pr.cloudfront.net/resources/whitepapers/Zendesk_WP_Customer_Service_and_Business_Results.pdf

Donato, N. (2021). Generación hiperconectada: cómo consumen los millennials y qué priorizan a la hora de comprar. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/08/generacion-hiperconectada-como-consumen-los-millennials-y-que-priorizan-a-la-hora-de-comprar/#:~:text=Si%20bien%20la%20pandemia%20generaliz%C3%B3,Buscan%20la%20compra%20inteligente>

Estevez, P. (2021). Historias de éxito: La cerveza artesanal argentina conquista el mundo: las 5 marcas que ya se venden en Europa y Asia. Clarin. Recuperado de https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html#:~:text=En%20Argentina%20existen%20actualmente%20800,sector%20en%20el%20que%20mayoritariamente

Fonseca, A. (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online. Alexandre Fonseca, Sr

Fuchila, M. (2022). Fuerte impacto de la inflación sobre la pobreza: canasta básica alimentaria se disparó 9% en febrero. Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/canasta-basica/fuerte-impacto-la-inflacion-la-pobrez-a-alimentaria-se-disparo-9-febrero-n5395833>

Gómez Vieites, A. y Suárez Rey, C. (2009). SISTEMAS DE INFORMACIÓN Herramientas prácticas para la gestión. Alraurnega Grup Editorial,SA.

González, P. (2015). Implantación de un SISTEMA ERP en una PyME. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Gonzalez-38/publication/280934802_Implantacion_de_un_Sistema_ERP_en_una_PyME/links/55cc9c6508aeca747d6c3157/Implantacion-de-un-Sistema-ERP-en-una-PyME.pdf

Hacer Cerveza Artesanal (2019). Guía completa de cómo hacer cerveza artesanal casera. Recuperado de <https://hacercervezaartesanal.com/como-hacer-cerveza-artesanal-casera/>

Hiberus (2021). Caso de Éxito: mejorando la venta online de cervezas Ambar. Recuperado de <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/caso-de-exito-ambar-mejorando-la-venta-online-de-cervezas/>

INDEC. (2022). Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_4trim2124EA305449.pdf

InfoAgro. (2021). El éxito del pan de bagazo cervecero. Recuperado de <https://infoagro.com.ar/pan-de-bagazo-cervecero/>

Jarast, N. (2021). ¿Cuáles son las cinco tendencias en los e-commerce que marcarán el 2022?. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/revista-ohlala/cuales-son-las-cinco-tendencias-en-los-e-commerce-que-marcaran-el-2022-nid30122021/>

Ledesma, J. (2020). Cervecerías artesanales, un sector que perdió espuma. Apertura. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

Ley 27.545 de 2020. Por la cual se busca que los precios sean claros cuando comprás y acceder a más productos. 17 de Marzo de 2020.

Mundo Cerveza. (2022). Una app para mejorar los rendimientos de las microcervecerías. Recuperado de <https://www.mundocerveza.com/una-app-para-mejorar-los-rendimientos-de-las-microcervecerias/>

Núñez Burgos, R. (2016). Software ERP Análisis y Consultoría de Software Empresarial. IT Campus Academy

On24. (2022). Pese a carga tributaria del 52,4%, el sector agrocervecero gana terreno con inversiones de \$ 18.000 M. Recuperado de <https://www.on24.com.ar/negocios/agro/pese-a-carga-tributaria-del-524-el-sector-agrocervecero-gana-terreno-con-inversiones-de-18-000-m/>

Ordenanza 12839 de 2021. Consejo deliberante de la ciudad de Córdoba. 5 de Octubre de 2021

Porter, M. (1982) ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Real Argentina.

QAD (2019). Caso de éxito VIÑA UNDURRAGA S.A. Recuperado de <https://www.qad.com/documents/case-studies/vina-undurraga-es-mx.pdf>

RESOL-2022-4-APN-CNEPYSMVYM#MT. (MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL). LA PRODUCTIVIDAD Y EL SALARIO MÍNIMO, VITAL Y MÓVIL. 22 de Marzo 2022.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014) Administración. Pearson.

Sáez, A. (2015). Cervezas de garage, un fenómeno que no para de crecer en Mar del Plata. 0223. Recuperado de <https://www.0223.com.ar/nota/2015-6-5-cervezas-de-garage-un-fenomeno-que-no-para-de-crecer-en-mar-del-plata>

Statista Research Department. (2022). Número de usuarios de redes sociales en Argentina de 2017 a 2026. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1218855/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-argentina/#:~:text=En%202020%2C%20aproximadamente%2034%2C46,acance%20el%2074%2C6%25>

Valleboni, C. (2021). Cómo es y cuánto creció el mercado de las cervezas en la Argentina. Forbes. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-cuanto-crecio-mercado-cervezas-argentina-n10549>

Anexo

Anexo N° 1: Plan de acción N° 1: “Implementación del software Gestión Cervecera”

 Inicio El software Beneficios Funcionalidades Clientes Aliados Prenc				
Planes				
FUNCIONALIDADES	TRACKING	EMPENDIMIENTO	FULL	
Administración	✓	✓	✓	
Lista de precios	✓	✓	✓	
Agenda de vencimientos	✓	✓	✓	
Tracking de barriles	✓	✓	✓	
Informes	✓	✓	✓	
Cámaras y depósitos	✓	✓	✓	
Pedidos de barriles y envases	✓	✓	✓	
Tracking de activos	-	✓	✓	
Envasado	-	✓	✓	
Costos	-	✓	✓	

 Inicio El software Beneficios Funcionalidades Clientes Aliados Prenc				
Bares franquicias (*)	-	✓	✓	
Integración con canales de venta online	-	✓	✓	
Ruteo de envíos (*)	-	✓	✓	
Integración con controladores de temperatura	-	✓	✓	
Producción	-	Hasta 3000 lts	Ilimitado	
Bloqueo de stock	-	-	-	
Compra de barriles	-	-	-	
Devolución de barriles	-	-	-	
PRECIO	\$4062 + IVA x mes	\$6425 + IVA x mes	\$8999 + IVA x mes	
	Contratar	Contratar	Contratar	

Remuneración mensual encargado de control de gestión en el periodo 2023:

Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75

Año	2022	Afiliado al Sindicato	No
Mes	Junio	Años de Antigüedad	0
Categoría	Administrativo D	Adicional Zona	0,00 %
Jornada	30	Obra Social	Otra
Asistencia	SI	% Sindicato	2,00 %
Horas Extras a 50%	0	Horas Extras a 100%	0
Aguinaldo	No		

Imprimir Limpilar

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		56,269.54		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			4,689.13		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Ac. 2022				10,128.62	
Jubilacion	11.00 %	60,958.67			6,705.45
Ley 19.032	3.00 %	60,958.67			1,828.76
Obra Social	3.00 %	97,533.88			2,926.02
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	71,067.19			1,421.74
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	71,067.19			355.44
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	97,533.88			0.00
Aporte Fijo OSEAC					0.00
Sub Totales			60,958.67	10,128.52	13,237.41
			Neto \$		57,849.78

Anexo N°2: Plan de acción N°2: “Elaboración de portal web utilizando Tiendanube”.

Básico	Full	Plus	Avanzado
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
AR\$ 399 /mes	AR\$ 999 /mes	AR\$ 2,999 /mes	AR\$ 9,999 /mes
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos, visitas y ventas sin límites ✓ Integraciones con medios de pago y envío ✓ Botón de WhatsApp ✓ Atención humana y personalizada por email y chat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones ✓ Promociones y descuentos ✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño 100% flexible ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas

25SEP2021 - ACTUALIZACIÓN PARA PRINCIPIANTES Y PROFESIONALES

[◀ Todas las Publicaciones](#)

31MAR2022 - ACTUALIZACIÓN MÍNIMO PARA FOTÓGRAFOS

31 de marzo de 2022

RESUMEN DE NOVEDADES

- El Mínimo para PRINCIPIANTES se Actualiza a **\$8.200** [\$2.400 la hora adicional]
- El Mínimo para PROFESIONALES se Actualiza a **\$10.800** [\$3.200 la hora adicional]

Anexo 3: Plan de acción N°3: “Aumentar la formación del personal”

Valor de capacitaciones:

Centro educativo CODERHOUSE,

link:

<https://www.coderhouse.com/online/customer-experience>

Resumen de compra

Customer Experience (CX) \$ 63.825 ARS ^

Fecha: Del 11 de Julio al 31 de Agosto

Fecha: Lunes y Miércoles 20:30 a 22:30hs

Modalidad: online en vivo

Curso (Standard)	\$ 69.000 ARS
Total	\$ 63.825 ARS

Personas a capacitar: 3

Precio total de capacitación: \$ 63.825

$$63.825 \times 3 = \$ 191.475,00$$

Actualizada según el último acuerdo de abril 2022

Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75

Año: 2022 | Afiliado al Sindicato: 1
 Mes: Junio | Años de Antigüedad: 2
 Categoría: Vendedor B | Adicional Zona: 0,00
 Jornada: 1 | Obra Social: O.S.E.C.A.C.
 Asistencia: 1 | % Sindicato: 2,00
 Horas Extras a 50%: 0 | Horas Extras a 100%: 0
 Aguinaldo: No

Imprimir **Limpiar**

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		90.247,24		
Antigüedad	2		1.806,04		
Asistencia y Pontualidad			7.879,52		
Acuerdo				0,00	
Antigüedad/Acuerdo				0,00	
Asistencia y Pontualidad/Acuerdo				0,00	
Incremento no remunerativo Ac. 2022				18.262,50	
Jubilacion	11,00 %	99.833,70			10.981,71
Ley 19.032	3,00 %	99.833,70			2.995,01
Obra Social	3,00 %	118.098,20			3.482,89
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2,00 %	118.098,20			2.321,92
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0,50 %	118.098,20			585,48
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2,00 %	118.098,20			0,00
Aporte Fijo OSEAC					100,00
Sub Totales			99.833,70	16.262,50	20.462,01
			Neto \$		95.634,19

Remuneracion Bruta: \$99.833,70

Valor de hora semanal (48 hs): \$2079,86

Valor de hora diaria: \$415,97

Horas de capacitación por empleado: 32hs

Valor de hs destinada a capacitación: \$13.311,16 por empleado

Valor total de capacitación por tres personas: \$39.933,48

Anexo 4: Estado de Resultados SAUCO S.A.

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

Anexo 5: Cash Flow Sauco S.A.

CASH FLOW PROYECTADO - SAUCO S.A.

	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 49.283.993	\$ 72.841.742	\$ 107.805.778
Plan de acción 2-3	\$ 4.435.559	\$ 6.555.757	\$ 9.702.520
Plan de acción 1	\$ 719.801	\$ 1.063.866	\$ 1.574.522
TOTAL DE INGRESOS	\$ 54.439.354	\$ 80.461.365	\$ 119.082.820
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 24.588.830	\$ 36.342.291	\$ 53.786.591
Gastos de Comercialización	\$ 18.714.830	\$ 27.660.519	\$ 40.937.568
Gastos Administrativos	\$ 4.482.277	\$ 6.624.806	\$ 9.804.713
Plan de acción 1	\$ 862.170	\$ 1.274.287	\$ 1.885.944
Plan de acción 2	\$ 130.791	\$ 177.347	\$ 262.473
Plan de acción 3	\$ 231.408	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 49.010.307	\$ 72.079.249	\$ 106.677.289
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.429.047	\$ 8.382.115	\$ 12.405.531
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.628.714	\$ 2.514.635	\$ 3.721.659
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 3.800.333	\$ 5.867.481	\$ 8.683.871
Inversión a realizar	-4.824.419		
Flujo del período 1	3.800.333		
Flujo del período 2	5.867.481		
Flujo del período 3	8.683.871		

Rentabilidad 2023	7,29%
Rentabilidad 2019	1,22%
Diferencia	6,08%

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
 2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 30%
 3. Al no contar con la estimación del REM del coeficiente de inflación del 2025, se utiliza la estimación del año 2024
 4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
 5. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
 6. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
 7. Los costos operativos se consideran dentro de los gastos de comercialización
- Premisas de Planes de Acción
1. Llevando a cabo los planes de acción n°2 y n°3 se espera un aumento de los ingresos por venta de mercaderías del 9% anual en base al ingreso del 2019
 2. Llevando a cabo el plan de acción n°1 se espera que los costos operativos disminuyan un 5% anual

- Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 5% para 2025
- Plan de Acción 1: Disminuir en 15 % los costos productivos para 2025
- Plan de Acción 2: Aumentar un 50 % las ventas por canales digitales
- Plan de Acción 3: Aumentar la formación del personal en un 80%

Ingresos 2019	\$ 30.802.496
Costo de ventas 2019	\$ 18.914.485
Resultados financieros	\$ 6.149.832
Gastos Administrativos	\$ 3.447.906
Gastos de Comercialización	\$ 14.396.023
Utilidad neta del ejercicio 2019	\$ 374.690

Tabla 1: Inflación (REM)	2023		2024		2025	
	60%	1,60	48%	1,48	48%	1,48
Impuesto a las ganancias	30%					
Tasa de referencia LELIQ	52%					

VAN	1.768.525
TIR	91%
ROI	
Beneficios	24.052.025
Costos	4.824.419
ROI	399%

Plan de Acción 1 (Erogaciones mensuales)	2023	2024	2025
Software Gestion Cervecera	\$ 10.888,79	\$ 16.093,63	\$ 23.818,57
Control	\$ 60.958,67	\$ 90.096,91	\$ 133.343,43
Total	\$ 71.847,46	\$ 106.190,55	\$ 157.162,01

Plan de Acción 2 (Erogaciones mensuales)	2023	2024	2025
Contratacion Tiendanube	\$ 9.999,25	\$ 14.778,89	\$ 21.872,76
Sesion de fotos productos	\$ 10.800,00		
Total	\$ 20.799,25	\$ 14.778,89	\$ 21.872,76

Plan de Acción 3 (Erogaciones mensuales)	2023	2024	2025
Capacitacion Trabajadores	\$ 191.475,00		
Horas capacitacion	\$ 39.933,48		
Total	\$ 231.408,48		