

# Universidad Siglo 21



## **Trabajo Final de Grado**

En Búsqueda de la Recuperación Económica, a Través de Alianzas con Nuevos Canales de Distribución

---

**Carrera:** Licenciatura en Administración

**Autor:** Bruno, Marcelo Fabian

**Legajo:** VADM-13005

**Tutor:** Prof. Barrón, Patricia

**Lugar:** Trelew, Chubut, noviembre 2021

### *AGRADECIMIENTOS*

Me gustaría agradecer la total predisposición y entrega con la que se brindaron las profesoras tutoras de la Universidad Siglo 21 Prof. Patricia Barrón y la Prof. Sofia Rinero, quienes en todo momento alentaron nuestro trabajo e hicieron de esta instancia, un momento para ser recordado a lo largo de nuestra carrera profesional. Para ambas, mi más respetuoso ¡GRACIAS!

## *RESUMEN*

El presente trabajo final de graduación, se basa en el análisis de la problemática y los motivos por los cuales la unidad de negocio Sauco S.A., integrante del grupo Meta, tuvo una reducción de más del 50% en sus ventas, lo que provocó un resultado negativo en el balance del año 2020. Se analizaron las fortalezas y debilidades como, asimismo, el micro y macro entorno a fin de hallar un plan de acción posible para colaborar con la recuperación, y un incremento en las ventas y los resultados obtenidos en años anteriores.

Para ello nos enfocamos en una de las unidades de negocio que conforman Sauco S.A., más precisamente en la Cervecería Checa, y a raíz de ello, se realizó un estudio de la evolución de la industria cervecera durante los últimos años, como, asimismo, en el cambio de hábitos tanto de compras como de consumo de la población argentina desde marzo del 2020 y hasta la actualidad. En base a los resultados obtenidos, se elaboró un plan de acción que comprende desde enero del 2022 a diciembre del año 2024 arrojando un resultado positivo, lo que hace viable la implementación del proyecto propuesto.

Palabras Clave: pandemia, autoservicio mayorista, cerveza artesanal, consumidor.

*ABSTRACT*

This final graduation Project, is based on the analysis of the problem and the reasons why the business unit Sauco S.A, member of the Meta group, has had a reduction of more than 50% in its sales, which caused a negative result in the 2020's balance. The strengths and weaknesses were analyzed, as well as the micro and macro environment, in order to find a possible action plan to collaborate with the recovery and increase of the results obtained in previous years.

To this end, we focused on one of the business units that make up Sauco S.A., more precisely on the Cerveceria Checa, and as a result, a study was made on the evolution of the beer industry during the last years, as well as on the change of purchasing and consumption habits of the Argentine population since March 2020 and up to the present. Based on the results obtained, an action plan was elaborated from January 2022 to December 2024, giving a positive result, which makes the implementation of the proposed project feasible.

Key words: pandemic, wholesale self-service, handcrafted beer, consumer.

## INDICE

### Contenido

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN .....	3
Palabras Clave: pandemia, autoservicio mayorista, cerveza artesanal, consumidor. .	3
ABSTRACT .....	4
Key words: pandemic, wholesale self-service, handcrafted beer, consumer.....	4
INDICE.....	5
INTRODUCCION .....	7
ANALISIS PESTEL .....	9
Factor Político.....	9
Factor Económico.....	10
Factor Social .....	11
Factor Tecnológico .....	12
Factor Ecológico.....	13
Factor Legal .....	14
ANALISIS MICROENTORNO - PORTER: .....	15
Poder de Negociación con los Clientes.....	15
Poder de Negociación con los Proveedores .....	16
Amenazas por Productos Sustitutos.....	16
Rivalidad con la Competencia .....	17
Amenaza de Nuevos Competidores.....	17
<i>Análisis de Mercado</i> .....	18
Análisis Interno - Cadena de Valor.....	19
Actividades Primarias .....	19

Actividades Secundarias .....	21
MARCO TEORICO .....	23
DIAGNOSTICO .....	25
Declaración del Problema.....	25
Justificación del Problema.....	26
Conclusión Diagnostica .....	27
PLAN DE IMPLEMENTACION.....	28
Visión.....	29
Misión.....	29
Valores .....	29
OBJETIVO GENERAL.....	29
OBJETIVO ESPECIFICO:.....	30
PLAN DE ACCION .....	32
Diagrama de Gantt .....	33
PRESUPUESTOS.....	34
FLUJO DE CAJA .....	34
Análisis del flujo de caja.....	36
Observaciones.....	36
Conclusiones.....	37
Recomendaciones .....	37
Referencias .....	39
ANEXOS .....	41

## INTRODUCCION

Argentina es un país donde históricamente la inestabilidad y la incertidumbre económica es una constante. No obstante lo antedicho, en el año 2020 se sumó la pandemia a nivel mundial, que si fue perjudicial para los países desarrollados, para la Argentina fue catastrófico. Desde hace años el PBI venía en descenso, y en el 2020 según el INDEC, se terminó de desplomar con una caída del 9.9%. Esto afecto no solo a nivel económico sino también a nivel social, generando principalmente muchos cierres de pequeños y medianos generadores de empleo, provocando desocupación y aumento de la pobreza y la indigencia. Actualmente y de a poco, se está saliendo de esta situación tan atípica que nos tocó vivir, y las empresas y negocios que pudieron subsistir a esta crisis, están tratando de volver a recuperar una nueva normalidad, para así poder comenzar a girar nuevamente la pesada rueda de la economía.

El presente reporte de caso, está basado en el Grupo Meta, pero más específicamente, en la unidad de negocio SAUCO S.A. la cual consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa ubicada en la localidad de Sacanta (Córdoba), y el restaurante La Jirafa ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche (Rio Negro), y con la finalidad de desarrollar por un lado, un plan estratégico de captación de nuevos mercados e incremento de la capacidad productiva para la Cervecería Checa, y por otro, optimizar recursos actuales con agregado de valor al Restaurant La Jirafa para mayor captación de clientes lugareños, y trabajar en la imagen para que la unidad de negocio, se asocie al grupo a la que pertenece.

Es por eso que el objetivo de este trabajo, es realizar un análisis de la situación interna y externa de su unidad de negocio Cervecería Checa, a fin de que, a través de la incorporación de nuevos mercados a través de nuevos canales de distribución, lograr la recuperación de la venta, como asimismo la captación de nuevos clientes a fin de incrementar el volumen de ventas en al menos un 20% de los obtenidos durante el año anterior al de la pandemia.

Este Grupo creado en el año 2019 por 3 hermanos, descendientes de familiares trabajadores del campo, posee además varias unidades de negocios que van desde La Tregua, ubicada en la localidad de Sacanta (Córdoba), dedicada a la actividad de tambo (300 vacas), y la agricultura, llevada a cabo sobre tierras arrendadas (900 hectáreas), cultivando maíz, soja y trigo; Cervezas Argentinas S.A.S., con una participación del 50% que incluye el Bar Casa Negra ubicado en la localidad de Güemes (Córdoba); y por último, están proyectando abrir

Brewing S.A.S. (con una participación del 50%), que incluirá un bar propio ofreciendo cerveza Checa, comenzando a integrar así las distintas unidades de negocio.

En los últimos años, la industria de las cervezas artesanales, ha tomado una gran relevancia a nivel país. Muchos emprendedores y sobre todo jóvenes, han comenzado a incursionar en la elaboración de cerveza artesanal comercializándola inicialmente a nivel local, para luego ampliar su llegada a nivel regional y hasta nacional. Según el INTI, el nivel de industrialización de los productores cerveceros artesanales es variable y depende del volumen de la fábrica, que va desde 10 mil hasta 100 mil litros por mes, lo que los 30.000 litros mensuales de capacidad productiva de la cervecería Checa, le permite seguir creciendo hasta 3 veces su capacidad actual sin perder su condición de artesanal.

Se calcula que el rubro creció una media del 4% en los últimos cinco años, de la mano de unos 1500 productores artesanales en todo el país. La categoría representa cerca del 3% de la Industria cervecera total, pero hay opiniones de los mismos productores, que este fenómeno vino para quedarse y en el mediano plazo, no tiene techo (Diario El Cronista 08/09/2021).

La agroindustria cervecera se sitúa entre los sectores de mayor dinamismo en la generación de empleo en los últimos años. Da trabajo a más de 127.500 personas a lo largo de todo el país, a través de 11 grandes cervecerías, más de 700 micro cervecerías, 250 distribuidores, más de 1.500 productores agropecuarios y 5.000 proveedores (que en un 95% son PYMES nacionales). A su vez, en los últimos 20 años la cantidad de puestos de trabajo en el sector se han duplicado, convirtiendo a la cervecería en una agroindustria líder en el mercado de alimentos y bebidas. Así, este sector se consolida como un importante actor en la economía nacional, lo que demuestra que aún hay una gran posibilidad de crecimiento del segmento.

Según Cerveceros Argentinos, en el país se consumieron unos 45 litros per cápita en el último año, número que en comparación con la región es bajo teniendo en cuenta que el promedio de países latinoamericanos es de 60 litros per cápita. En Argentina, este valor representa una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, la industria cervecera afronta una alta carga tributaria que, según el informe elaborado por ACEBEB, asciende a 52,4%, por encima del promedio de alimentos y bebidas, lo que dificulta el crecimiento de la categoría (Revista Infocampo 10/09/21).



En relación al Restaurant La Jirafa, si bien la pandemia afectó su economía, tiene por delante una gran posibilidad de crecimiento, pues muchos Argentinos ante la incertidumbre de contagios por COVID, o la imposibilidad de reingreso al país de viajes al extranjero, tal como lo planteo el Gobierno Nacional, ésta temporada de verano, están optando por realizar turismo interno, sumado al beneficio “Prevíaaje” lanzado por el gobierno y que otorga el reintegro del 50% del costo para el turismo nacional de lo que gasten en hoteles, vuelos y excursiones, donde uno de los puntos turísticos más importantes de la Argentina en este aspecto, es la ciudad de San Carlos de Bariloche, con dos temporadas al año (invierno y verano), y un sinfín de actividades turísticas, paisajísticas y gastronómicas para ofrecer.

La Jirafa, con su capacidad de 160 comensales y un buen equipamiento gastronómico, está en condiciones para afrontar una excelente temporada 21/22.

Según el INDEC, para junio de 2021, se estimaron 653.891 pernотaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Esto implicó un aumento de 780,7% respecto al mismo mes del año anterior.

## **ANALISIS PESTEL**

Para comenzar con el análisis propiamente dicho, utilizaremos la herramienta de Análisis PESTEL, que se basa en la descripción del entorno de la empresa considerando lo Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ambiental y Legal, teniendo en cuenta el entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. La aplicación de su uso permite evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

### *Factor Político*

Si bien desde marzo del 2020 a la fecha, la pandemia del COVID-19 nos sigue afectando sin tener aún una fecha de fin, gracias a la campaña de vacunación masiva impulsada por el Gobierno Nacional, y que logró que gran parte de la población ya posea las 2 dosis recomendadas para minimizar los síntomas de la enfermedad, se están volviendo a flexibilizar las actividades no esenciales tales como las de comercios, bares y restaurantes. Esta vacunación que “tranquiza” en cierta manera a la población y al gobierno, está

provocando que los DNU sean cada vez más permisivos, tratando de volver a lograr una nueva normalidad económica y social. El inconveniente radica en que el Gobierno no posee políticas claras para la reactivación económica lo que sigue generando desempleo por el cierre de empresas debido a las cargas impositivas, inflación e implementación de precios máximos y commodities lo que limita los márgenes de rentabilidad, cuando por otro lado, continua autorizando incrementos en los combustibles y los servicios como luz y gas incrementando así los costos fijos, lo que genera desocupación y pérdida del poder adquisitivo, independientemente del DNU donde dice que se dispone la prohibición de efectuar despidos y suspensiones sin justa causa y por falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 31 de diciembre de 2021 (pág. oficial Argentina.gob.ar).

### *Factor Económico*

De los 17 sectores analizados para medir el PBI, sólo 2 crecieron en 2020: Electricidad, Gas y Agua (0,9%) e Intermediación financiera (2,1%). De los demás sectores que bajaron su producción, las mayores caídas se dieron en hoteles y restaurantes (49%). Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (39%) y Construcción (23%).

Además, la mayor caída de la economía se evidenció en el segundo trimestre del año (abril, mayo y junio 2020), cuando las medidas de restricción a la circulación fueron más severas y la producción cayó casi un 16% versus los primeros 3 meses del año. En el tercer trimestre (julio, agosto y septiembre 2020) la economía se recuperó y creció un 13% contra el segundo trimestre, mientras que en el último trimestre (octubre, noviembre y diciembre 2020) la economía creció un 4,5% versus el tercer trimestre (chequeado.com – mar/21).

En el primer semestre del año 2021, en nuestro país las cosas no cambiaron sustancialmente, pero para algunos, se proyecta un crecimiento económico en el 2021 del 7% para el 2do semestre del año. Después de 3 años consecutivos de recesión, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los trimestres. La pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos, un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y un exceso de pesos que la economía debe procesar, producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020. La inflación aceleraría de 36,1% en 2020 a 50% en 2021, a causa de la reactivación económica, el desequilibrio monetario vigente y una política

macroeconómica que se mantiene sin cambios. El gobierno está recurriendo al tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria. Los altos precios de los commodities permitirían al BCRA controlar al tipo de cambio por debajo de la inflación, para cerrar en torno a \$117 en dic/21. A la vez, el gobierno acentúa los controles de precios y subiría las tarifas menos de lo presupuestado. Todavía no se ven avances en el nuevo programa con el FMI. El acuerdo se alcanzaría, como temprano, en el último bimestre del año. La consistencia de este nuevo programa definirá en buena medida el devenir de la economía del país (BBVA Research).

Tanto los hoteles como restaurantes, sufrieron un retroceso del 35,5% al ser muy castigados por las restricciones al turismo y a la gastronomía impuestas debido a la covid-19 (diario El País del 23/06/21).

### *Factor Social*

Luego de la campaña de vacunación, y la autorización para la apertura de bares y restaurantes, la sociedad ha comenzado a retomar una actitud social más relajada y fluida, animándose a salir a restaurantes y a realizar reuniones sociales hasta hace poco prohibidas. Algunos restaurantes, están pensando en aplicar derecho de admisión a aquellas personas que no hayan sido vacunadas contra el COVID.

Una encuesta realizada a 4.613 personas de 18 años o más, reveló que: un 45% declaró haber aumentado el volumen de bebidas alcohólicas consumidas en la cuarentena adultos de 35 a 54 años. Entre las razones del aumento se destacan tener más tiempo libre, el impacto emocional de la cuarentena y la falta de rutina estable. Respecto de la frecuencia del consumo, se duplicó el número de quienes no toman bebidas alcohólicas y se triplicó la cantidad de personas que toman todos los días. Entre quienes redujeron su consumo, encontramos a los más jóvenes entre 18 a 24 años; y sobre los motivos, siete de cada 10 mencionaron la falta de salidas y eventos sociales (Revista de Salud Pública).

La incertidumbre ante las restricciones de reingreso al país aplicadas por el Gobierno Nacional para argentinos vacacionando en el exterior, han hecho que muchas personas, replantearan su situación y opten por vacacionar dentro del país. Este grupo de personas, que generalmente mantienen un buen poder adquisitivo, favorecerían el movimiento económico de bares y restaurantes, colaborando con el recupero de la industria gastronómica, como asimismo y en consecuencia, la industria cervecera.

Por otro lado, y no menos importante, hace ya algunos años, muchos consumidores de cerveza han cambiado sus hábitos de consumo, y migraron de las cervezas industriales a las cervezas artesanales, generando así un mercado similar al del vino, con una amplia gama de sabores, texturas, colores, agregados de fruta, y otros, acorde a la región en la que se produce, personalizando así un tipo de cerveza para cada consumidor en un sinnúmero de variedades.

### *Factor Tecnológico*

Aunque la humanidad ha elaborado cerveza desde el principio de los tiempos, los procesos han cambiado a lo largo de la historia a fin de optimizar la producción y mejorar el resultado final. En consecuencia, hoy día las cervecerías cuentan con unas instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de las máquinas.

Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, los fabricantes de maquinarias, ofrecen fermentadores isobáricos; es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide.

Otro obstáculo a sortear para mantener la calidad del producto, es la luz. Aunque las botellas tradicionales son de color para evitar que la luz genere aromas y sabores desagradables en la cerveza, no son tan opacas como para protegerla en su totalidad. En cambio, la lata se presenta como la solución ideal. La lata tiene todas las ventajas de un barril de cerveza en un volumen reducido. Hoy en día la tecnología aplicada a la lata de cerveza ha cambiado. Ahora las latas cuentan con un recubrimiento interno de silicona, de manera que el líquido y el metal nunca se tocan.

A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no solo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración. Conforme crece el sector cervecero, esta tecnología se abarata y resulta más accesible para los pequeños fabricantes. En paralelo han aparecido programas informáticos dirigidos a diseñar recetas, que utilizan tanto los cerveceros profesionales como los cerveceros caseros y artesanales. (Install Beer).

La empresa Medelinox S.A. ubicada en la ciudad de Santa Fe, ofrece toda una línea de sistemas productivos y versátiles, donde combinan funcionalidad con tecnología aplicada. Conectividad + Producción Eficiente. La central informática hace de la conectividad y trazabilidad de proceso, herramientas de uso diario para estudiar y mejorar los procesos de manera continua, transformando así una producción casera, a una producción artesanal profesional.

Por otro lado, las redes sociales han hecho que los restaurantes deban estar al tanto de las opiniones que sus comensales dejan plasmadas luego de visitar el lugar, y que tomen acciones en consecuencia. Hoy en día, es muy común que cualquier cliente o consumidor antes de tomar una decisión de comprar o concurrir, acceda a las páginas de opiniones para leer los comentarios realizados por personas que han comprado o han asistido a tal o cual restaurante, o consumido tal o cual producto, y en base a eso decida ir o no. Los clientes son la mejor o la peor publicidad que se pueda tener, por lo cual es importante tenerlo muy en cuenta para la toma de acciones.

#### *Factor Ecológico*

La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad. Cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes principales de esta visión que apuntan a reducir el impacto ambiental.

Con los fines de obtener una producción más limpia, en el marco del Programa Ambiental de las Naciones Unidas para la Industria y el Medio Ambiente, se destaca la utilización de enzimas proteolíticas para mejorar la composición del mosto cervecero; el incremento del rendimiento de la malta mediante la adición de enzima amilasa termoestable, y el desarrollo de un proceso de elaboración de mosto que permite reducir el consumo de energía térmica hasta el 75%, reducir el consumo de agua, la emisión residual, e incrementar significativamente la capacidad de producción de mosto (Congreso Nacional de Biotecnología y Bioingeniería).

La tendencia ecológica que se vive en todo el mundo empuja la vuelta a lo artesanal, lo que le dio mucha fuerza a este tipo de producción cervecera. Por lo general, la cerveza artesanal se comercializa a través de barriles y envases retornables. El impacto ambiental de

los químicos que desechan las cervecerías, son solucionados a través de tratamientos de efluentes. “Los principales efluentes generados durante todas las etapas del proceso de producción, consisten en el agua utilizada para el lavado de tanques, botellas, máquinas y pisos, y se generan de 6 a 8 hl de efluentes por cada hl de cerveza envasada” (Lisandro Gabriel Seluy, 2015).

Algunas cervecerías direccionan sus esfuerzos hacia el uso de las energías limpias, sumándose a las empresas socialmente responsables y sustentables implementando sistemas de recirculación y la instalación de paneles solares en su planta productora comprometiéndose así con el medio ambiente. Por ejemplo, Cerveza Charro en México, a través de estos paneles, genera su propia energía lo que le permitirá ahorrar al año más de 209.000 kW/h, más de 88.150 kg de CO<sub>2</sub> y alrededor de 600,000 litros de agua. Lo que equivale a ahorrar lo que consumen 318 casas y a plantar más de 3.526 árboles (Cerveceros de México).

Por último, las Normas ISO, participan de organizaciones de normalización con varios países, entre los cuales se encuentra el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual controla el desperdicio de efluentes, la disposición final de desperdicios, y las emanaciones de gases tóxicos al medioambiente, entre otros.

### *Factor Legal*

Los empleados de las empresas cerveceras, se rigen bajo el CCT de Comercio 130/75, y los de los restaurantes, con el CCT de Gastronómicos. UTHGRA 389/04

En el año 2017, el gobierno modificó el Código Alimentario Argentino para que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean solo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática y en caso de que se les agreguen jugos o extractos de frutas -éstos previamente pasteurizados- puedan comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”. Además, se sumó el cloruro de potasio como ingrediente a la normativa nacional, para utilizarlo en reemplazo parcial o total del cloruro de sodio, lo que amplía las posibilidades para profundizar la reducción del consumo de sal de la población (Casa Rosada – Presidencia de la Nación. Feb/17).

El Código Alimentario Argentino (CAA) se encarga de cumplir con normas de seguridad e higiene para cualquier tipo de elaboración alimenticia, tanto a nivel edilicio como

a nivel sanitario, y en su Capítulo XIII – Bebidas Fermentadas, apartado CERVEZAS Art 1080 – al 1084, especifican todo lo concerniente a la elaboración de la misma. (CAA Capítulo XIII).

Como conclusión de este análisis PESTEL, podemos decir que la pandemia fue la protagonista principal que marco la tendencia de todas las actividades socio económicas que afectaron y golpearon negativamente a todos los sectores durante el último año 2020 y parte del 2021. Por otro lado, esto no solo repercutió en el plano económico, sino también en los hábitos de consumo de la población, variando frecuencias de compras, hábitos alimentarios y lo que nos compete para nuestro análisis, el incremento en el consumo de alcohol y el cambio de hábitos de consumo de las cervezas comerciales, a las cervezas artesanales, ya sea por sabor, calidad y disminución de contenidos químicos. Debido a la practicidad, la individualidad y por las ventajas en cuanto a la conservación, muchos consumidores de botellas de litro, han optado por consumir cerveza enlatada, dejando de lado los envases de vidrio. Si bien esto es una desventaja para los ecologistas, es posible revertirlo con campañas de recolección para el reciclado de las mismas. Por otro lado, las normas ISO, se encargan de controlar los desperdicios y contaminantes generados durante la elaboración, optimizando gran parte de desechos y del derroche de agua.

### **ANALISIS MICROENTORNO - PORTER:**

A continuación, haremos un análisis utilizando la herramienta “5 Fuerzas de Porter”, para estudiar el Microentorno de la Industria Cervecera y Gastronómica.

#### *Poder de Negociación con los Clientes*

Debido al auge del consumo de las cervezas artesanales, han proliferado muchísimos mini emprendimientos ofreciendo este tipo de producto, por lo cual el poder de negociación con los compradores o clientes es bajo. Lo mismo ocurre con los Restaurantes, al haber tanta oferta, los emprendedores deben tratar de agregar valor a su servicio o una ventaja competitiva para luego poder negociar el precio. Deben tratar de ofrecer productos de excelente calidad al precio que fija el mercado para ir ganando participación en la Industria, trabajar en la imagen tanto de la marca como del producto y mantenerse a la vanguardia de la innovación tanto de sabores como de atención al cliente. Con respecto a las Cervezas,

innovar con nuevos sabores, colores, texturas... y con respecto a lo gastronómico, ofrecer platos con sabores regionales, incluir platos para consumidores especiales como por ejemplo vegetarianos, o veganos, y agregar entretenimientos, o cualquier otro tipo de agregado de valor que marque la diferencia con el resto de los competidores. Asimismo, está dentro de la política de cada empresario, tener en claro a que público o nicho dirige su producto, para actuar en consecuencia: hacer un producto Premium o bien uno de venta masiva.

#### *Poder de Negociación con los Proveedores*

Por el mismo auge del consumo de cervezas artesanales, han surgido muchos más productores de materias primas, lo cual permite un mejor poder de negociación. La proliferación de pequeños productores de lúpulo (principal materia prima de la cerveza), deben asociarse con mayores productores o bien, vender su pequeña producción a otro pequeño emprendedor, lo que mejora la ganancia de ambos, pues el productor de materia prima puede vender más caro y el comprador, paga más barato que a un gran productor. En nuestro país la producción de lúpulo presenta dos situaciones bien diferenciadas. Por un lado, las grandes cervecerías industriales que cuentan con producciones propias y con establecimientos para autoabastecerse, y a la vez, realizar su propia distribución; y por otro lado, pequeños productores que tienen serias dificultades competitivas para ubicar el producto en otro mercado. De ahí que el crecimiento de la industria artesanal de cervezas esté abriendo un buen panorama para los pequeños productores argentinos, dado que brinda una posibilidad de comercialización más competitiva. En relación al sector gastronómico, los “precios cuidados” de los productos básicos de la canasta familiar mantienen un valor relativamente coherente, pero no ocurre lo mismo con el resto de los productos que no son considerados de primera necesidad, lo que genera que los comerciantes coloquen precios exorbitantes a ciertos productos para suplir la pérdida por los otros. Lamentablemente esto genera que existan diferencias de hasta un 80% de un proveedor a otro, teniendo que buscar continuamente nuevas alternativas.

#### *Amenazas por Productos Sustitutos*

Como todo producto que está en pleno auge, la gran cantidad de nuevas cervezas artesanales que surgen cada día, hacen que el que ya se encuentra en el mercado deba



mantener o mejorar su calidad de producción, tratando de conseguir nuevos mercados a través de nuevos productos, o envases novedosos que despierten el interés del consumidor como para poder mantenerse a la vanguardia. Asimismo, debe trabajar en una disminución de costos para poder realizar promociones a fin de fidelizar clientes, y captar nuevos mercados. Si bien los productos sustitutos de las cervezas son muchos y variados, en su mayoría poseen precios más elevados que provoca que su consumo no sea masivo como es el caso de la cerveza.

### *Rivalidad con la Competencia*

La industria de la cerveza artesanal, ha crecido de manera constante en los últimos años a pesar de la competencia de las grandes marcas y las limitaciones para acceder a puntos de venta al público, principalmente solo lo hacen en bares, almacenes de ramos generales y a particulares. La estrategia que están siguiendo los productores es apuntar no a una venta masiva como las grandes marcas, sino a un número reducido de consumidores o bien gente común y corriente. Es por ello que abren sus propios puntos de venta y tratan de mejorar sus sistemas de distribución. En este país las cervezas artesanales han logrado tener éxito y hacer algo de sombra a sus grandes competidores. Por un lado, debido a la variedad en sus aromas y sabores, y por otra por el lugar de venta. Para el consumidor, ingerir esta bebida es una declaración de identidad “quién soy”, por lo que el “dónde la tomo”, “dónde la compro”, “cómo se vende” y “cuál es su historia” resulta de gran peso. En general podemos decir que uno de los efectos que genera este tipo de productos es que los consumidores prefieren la producción de lo “local”, la cerveza de “la región” con ciertas características que la hacen diferente, tendencia que están siguiendo los grandes fabricantes, dándole al consumidor de la zona, cierto sentido de individualidad y expresión propia.

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

El ingreso de nuevos competidores para ambas unidades de negocio en lo inmediato, es bastante bajo. La crisis actual, hace que cualquier inversión sea prácticamente imposible de amortizar en el corto tiempo. Los insumos importados a valor dólar, han tomado costos exorbitantes en concordancia a la desvalorización del peso local. Sumado a esto, la incertidumbre de volver a atravesar una nueva cepa del virus COVID, hace que las

actividades no esenciales aun penden de un hilo para poder seguir operando. Hasta el día de la fecha, muchos restaurantes de los que han podido subsistir a la crisis, están trabajando con una capacidad muy reducida, lo que baja en forma significativa los ingresos económicos, y genera imposibilidad de afrontar gastos fijos tales como sueldos, luz, gas, alquiler, etc.

### *Análisis de Mercado*

Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), en 2018 se produjeron 28.6 millones de litros de cerveza artesanal, lo que representa un 2% del total anual. En la Argentina estiman que existen 800 fábricas de cerveza artesanal y que generan aproximadamente 6.000 puestos de trabajo directos. La cerveza artesanal no distingue el paladar por edades, la consumen jóvenes y adultos. El consumidor está acostumbrado a la cerveza artesanal y no se conforma con estilos suaves, sino que busca un sabor distinto. El mercado está pidiendo cervezas con mucho perfil aromático y amargor más marcado, característica que es dada por el lúpulo (Revista Infocampo.com).

El sector artesanal representa un 3,3% del mercado cervecero. Si bien, aún, tiene un share chico, en comparación con el de otras latitudes, entre 2014 y 2016, experimentó tasas de crecimiento superiores al 40%, en volumen. *"El negocio llegó para quedarse. Hoy, muchos se largan a empezar a producir con toda la artillería y hacen esas inversiones porque tienen esa certeza"*, afirma Anibal Loggia, presidente de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal. Desde el sector, indican que, debido a este crecimiento repentino en un corto lapso, se saturó la oferta en la región metropolitana. Pero, en cambio, se abren nuevos frentes en otras zonas del país. *"Tanto el noreste como el noroeste argentino, están creciendo, lo inverso a lo que sucede en Buenos Aires"*, explica Martín Boan, sommelier y productor bajo la marca Bierlife. Según su visión, el negocio retomará la senda del crecimiento en 2020 y volverá a expandirse en 2021, aunque no con el mismo vigor que en su época de bonanza.

Para Pablo Fazio, fundador de Otro Mundo, comenzarán a visualizarse signos de crecimiento en el mercado interno a partir del último trimestre del año próximo. *"Paralelamente, las pymes exportadoras deberemos ser más activas en función de buscar nuevas oportunidades en el exterior y desarrollar nuevos mercados"*, manifiesta. Fuentes del sector calculan que, para no perder, un cervecero tiene que elaborar alrededor de 10.000 litros por mes.

La pérdida de rentabilidad fue uno de los principales problemas para los productores. Desde el 2018, en cuanto a precios, comenzaron a perder terreno con la cerveza industrial cuando, históricamente, ésta siempre había tenido un valor más económico que la artesanal.

Del lado de los proveedores, también sintieron el impacto. "La moda este año fue vender insumos. Esto atomizó mucho la venta. El cervecero se acostumbró a que todo era distinto y el balance de la industria es negativo", afirma Carlos Spina, socio gerente de Minicervecería (Revista ElCronista.com).

## **Análisis Interno - Cadena de Valor**

### *Actividades Primarias*

#### Logística de Entrada

Tanto las compras de insumos de la cervecería Checa, como del restaurant La Jirafa, por una decisión del grupo, son realizadas a proveedores locales. Las de la cervecería están a cargo de cualquiera de los tres empleados, que además, se encargan de coordinar la producción de la cerveza junto con Luis, quien es licenciado en química y se encarga de la parte productiva. Las compras de insumos en el restaurant La Jirafa, son realizadas por el encargado. Acorde con la estructura organizacional descripta, no cuenta con un encargado de recepción de insumos o materias primas, aparentemente lo recibe la persona que se encuentre disponible en ese momento.

Por lo que se puede apreciar en los balances durante el 2020, la compra de insumos y materias primas se redujo en un 57%, lo que da la pauta de la disminución de la actividad económica de ambas unidades de negocio, pero principalmente del restaurant La Jirafa.

#### Operaciones:

En la cervecería Checa, el responsable es uno de sus fundadores y directivos del grupo. Además, hay un licenciado en química que se encarga de la parte productiva, de capacitar a los empleados y de controlar la elaboración de la cerveza. La producción en sí, la coordinan 3 empleados que además se encargan de la parte administrativa tal como movimientos de papeles, pago a proveedores, compras de insumo y ventas de productos. Por su lado, el restaurant La Jirafa, está a cargo de una persona con 40 años de experiencia en el ramo, y se encarga de la administración (compras, pagos, recepción), y la función

gastronómica. Además, cuenta con cinco empleados fijos, los cuales se encargan de la cocina, limpieza y atención al público. En temporada, se incorpora un mozo. Asimismo, deben tener en cuenta el menú, para la realización de las compras de insumos, a fin de contar con el 100% de los platos ofertados.

#### Logística de salida

En la cervecería, los encargados de ventas y cobranzas, son los mismos que se encargan de la coordinación de la producción y la administración. Teniendo en cuenta los datos suministrados, no poseen distribución propia, por lo cual las ventas y las entregas, deben llevarse a cabo en la misma planta de producción, ya sea a través de pedidos anticipados o compras espontáneas por clientes particulares. Con respecto al restaurant, la venta se produce a través de las mesas.

#### Marketing y ventas

Tanto la cervecería como el restaurant, tienen buena aceptación por la gente del lugar, pero la mayor parte de los clientes del restaurant, son turistas que llegan de vacaciones en temporada debido a la variedad de ofertas que van desde minutas, hasta platos regionales.

Por su parte, la cervecería está implementando normas ISO 9001 y BHM, lo que le agregará valor y hará que su producto adquiera una relevancia de calidad certificada ante sus consumidores.

La línea de productos que ambas unidades ofrecen es muy variada, las ventas están enfocadas en la mayoría del surtido existente en el mercado. Las mismas se realizan casi sin restricciones puesto que no se exigen volúmenes mínimos de compras ni estar inscripto como comerciante.

Actualmente el sistema para captación de clientes para ambas unidades, es por conocimiento de la gente del lugar; y del restaurant, además, las opiniones favorables de la página web (4.5 / 5).

Por lo que se puede observar en los balances, la variable exógena ocurrida en el año 2020 hizo que la unidad de negocio SAUCO S.A., tuviera no solo que descapitalizarse para hacer frente a los costos fijos sino, además, contraer créditos a corto y largo plazo. Por los movimientos, se puede observar que, si bien la cervecería disminuyó su nivel de producción, continuó vendiendo, pero debiéndolo hacer a crédito (cosa que en el año 2019 no había ocurrido), soportando así los costos fijos generados por el restaurant La Jirafa, que como no

era considerado “esencial”, debió permanecer cerrado. Las compras de materias primas también disminuyeron, lo demuestra el saldo a favor del IVA. La disminución en las ventas, del 2020, ocasionó que la rentabilidad obtenida en el año 2019 se desplomase. Por otro lado, en ninguno de los balances se observa que haya inversiones en cuanto a publicidad. Solamente lo que se puede observar en las redes sociales.

#### Servicio de postventa

Por lo que se puede observar, ninguna de las dos unidades de negocio, cuenta con un servicio de postventa. Sería de suma importancia implementar una encuesta de satisfacción postventa para poder medir y mejorar la calidad del servicio y/o productos ofrecidos.

#### *Actividades Secundarias*

##### Compras

Ninguna de las dos unidades de negocio, debido a la estructura, posee una oficina de compras. Las mismas se hacen por necesidad de insumos, presumiblemente teniendo en cuenta lo que se va a producir/cocinar en relación a las recetas preexistentes, no teniendo una proyección ni tampoco un presupuesto de compras que permitiría organizarlas y por ende, abaratar costos.

##### Desarrollo de la tecnología

El grupo Meta, ha dotado a ambas unidades con tecnología de última generación. La cervecería, con equipos de producción de la mayor tecnología (macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador e instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos) y al restaurant con equipamiento de cocina necesario, cocinas y hornos industriales, heladeras, mobiliario y electrodomésticos indispensables para la elaboración de comidas; además del sistema informático para comidas “MR comanda”, computadoras e internet.

##### Dirección de recursos humanos

La cervecería cuenta con un licenciado en química y 3 empleados que se encargan de la producción y la administración, y el restaurant cuenta con el encargado, un cocinero, 2 ayudantes, 2 reemplazos y 6 mozos.

La dirección de los recursos humanos, esta llevada por cada encargado del lugar, pues por política del grupo, los empleados deben ser habitantes de las regiones donde esté radicada

la unidad de negocio, incorporando personal sin distinción de sexo o edad, priorizando sus capacidades y calidad humana.

Durante el 2020, el gasto de sueldos y cargas sociales se redujo en más de un 35%, seguramente ante la falta del normal funcionamiento de la actividad, o por la ayuda que el gobierno brindó a las PIMES, pero de todas maneras esto no impidió generar una deuda previsional debiendo realizar un plan de pagos con la AFIP.

#### Infraestructura

La cervecería Checa, cuenta con una planta de producción totalmente equipada y diseñada con estándares para la correcta producción del producto, y por su parte el restaurant La Jirafa, es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas, hasta platos regionales.

Durante el año 2020, se redujo notablemente el mantenimiento de equipos y maquinarias (77,4%), pero se aprovechó el cierre para realizar algún mantenimiento edilicio. Además, se contrató algún tipo de seguro.

## MARCO TEORICO

Para encarar cualquier proyecto de mejora, es necesario utilizar alguna herramienta que organice y guie el timón de las empresas, a fin de orientarla hacia un norte que debe ser el objetivo en común de todas sus partes: desde la gerencia general, hasta el último operario que forma parte de la cadena de la organización. Para ello, es de suma importancia elaborar un plan de acción que organice la forma en que cualquier acción a tomar, sea comunicada de manera tal, que sea asumida como propia a fin de lograr una sinergia de trabajo.

Es por ello que teniendo en cuenta lo investigado, se desarrollará un plan para la captación de nuevos mercados, estableciendo un tiempo determinado (más de un año), y ejecutarlo a través de estrategias de implementación diseñadas, teniendo en cuenta la misión, la visión, los valores organizacionales, los grupos de interés, quienes son sus clientes y cuáles son sus intereses, a fin de identificar específicamente el mercado meta, y por último, cuáles son los objetivos o fin que se desea obtener (Idalberto Chiavenato, 2016 – Pág. 48 – 49).

Los autores Hausler o Ansoff, definen la planificación como el conjunto de las siguientes actividades: *«una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles»*. (Sainz Vicuña, 2017 – Pág. 63).

Por su lado, el autor Sainz de Vicuña (2018), opina que la estrategia consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva. El planificador, en función de su interpretación del análisis efectuado, tiene que plantear diversas alternativas y reflexionar acerca de la más idónea, teniendo siempre presentes los medios de los que dispone y los resultados deseados, tratando de utilizar la mayor creatividad posible, a fin de que no solo sea un examen analítico de los hechos, sino que además sean interpretados. Según el mismo autor, los principios estratégicos básicos que conducen al éxito son y serán siempre los mismos: explotar los puntos fuertes y evitar los puntos débiles, aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado, la innovación oportuna, la concentración de fuerzas y el aprovechamiento de potenciales sinérgicos, la armonización de los objetivos con los medios, la simplicidad, la perseverancia

y por último agrega que a esta fórmula de éxito para estos tiempos modernos, se le debe agregar la innovación oportuna (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Tal como expresa Sainz de Vicuña Ancin en su libro *El Plan Estratégico en la Práctica* (2017), toda planificación estratégica, debe estar acompañada por un plan estratégico sistemático, a fin de poder definir un proyecto empresarial a futuro. Enmarcar las decisiones estratégicas del mismo, ayuda a tomar decisiones hoy en un marco de actuación a futuro, identifica objetivos a largo plazo, coordina un plan de comunicación que transmite identidad corporativa, define funciones y responsabilidades, coordina los procesos en la toma de decisiones, y por último, asegura la competitividad de la empresa.

Una vez elaborado el plan, es imperioso el control y seguimiento del mismo. Los administradores escogen las estrategias y la estructura organizacionales las cuales suponen que permitirán a la compañía utilizar sus recursos de un modo muy efectivo para aplicar su modelo de negocios y crear valor y utilidades, pero a esto, se le deben añadir sistemas de controles estratégicos, es decir, herramientas que les permitirán vigilar y evaluar si su estructura y sus estrategias están en efecto funcionando como se pretendía, de qué modo se podrían mejorar y en qué deberían cambiar si no funcionan. Para ello se deben establecer estándares y metas, crear sistemas de medición y monitoreo, realizar comparaciones de lo real versus las metas establecidas y por último, evaluar los resultados y tomar acciones en caso de ser necesario (Hill – Jones – Schilling, 2015 – Pág. 405).

Porter, sugiere la diferenciación como una alternativa al liderazgo. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que la diferencien de la oferta de los competidores. Así, una diferencia acertada permite obtener beneficios superiores siempre que el mercado esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta estrategia implica además inversiones importantes en el marketing operacional con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas del producto (Quintero, Johana, & Sánchez, José, 2006).

La elaboración de una estrategia, basada en un plan a futuro, no siempre resulta de la manera esperada. Las razones pueden ser múltiples: cambio de tendencia en el mercado, determinadas acciones de la competencia no previstas en el plan, o simplemente que el plan no era perfecto. Ello no debe inducirnos a dejar de poner en práctica el plan, sino a introducir



las oportunas correcciones para seguir avanzando en la consecución de los objetivos propuestos.

En conclusión, gracias a un buen proyecto, es posible establecer lineamientos a futuro y un plan de trabajo que involucre a todos los sectores con los que se cuenta actualmente, para obtener resultados futuros que aseguren el desarrollo, continuidad y crecimiento de cualquier tipo de organización, tratando de minimizar las decisiones apresuradas que, con el tiempo, suelen ser perjudiciales para la compañía.

## **DIAGNOSTICO**

### *Declaración del Problema*

Habiendo realizado un análisis interno y externo de la unidad de negocio Sauco S.A., parte integrante del Grupo Meta, se pudieron identificar algunas de las fortalezas y debilidades por las que estaría atravesando, para lo cual se desarrollara un plan de acción orientado al Crecimiento, a fin de recuperar ventas a través de la incorporación de nuevos canales de distribución, más específicamente en canales Mayoristas y Autoservicios de Cadenas, sumados a los que actualmente están utilizando, ampliando así no solamente el alcance del producto a nuevos consumidores con diferentes hábitos de consumo, sino también, dar una imagen más profesional para la cervecería artesanal Checa. Es necesario ampliar el horizonte para ganar mercado a fin de recuperar y superar los volúmenes de ventas obtenidos en el año 2019 y perdidos durante el 2020. La toma de créditos, los planes de pago contraídos con la AFIP, la disminución del stock de materias primas, las ventas a crédito, el resultado negativo del último ejercicio y otras decisiones tomadas durante el año 2020, hicieron que la situación financiera actual de la empresa sea bastante complicada.

Esto no significa que no esté con posibilidades de recuperarse. Si bien la cervecería no cuenta con años de historia, y el 2020 no fue un año económicamente positivo, podemos decir que se encuentra en una situación de privilegio. El equipamiento, estructura, tecnología de punta, así como las características de sus fundadores como por ejemplo la capacidad de detectar oportunidades, la capacidad de innovar o crear, la capacidad para luchar frente a los inconvenientes del entorno, la capacidad de adaptación a los cambios, la capacidad de dirección y liderazgo, la capacidad para tomar riesgos, y la capacidad para tomar decisiones,

además de los equipamientos tales como el macerador de cerveza, el hervidor, los fermentadores, el enfriador, la enlatadora, el filtrador, y sus variedades Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee, entre otros, tiene todo lo necesario dispuesto para el correcto funcionamiento de la producción. Este combo, hace que posea todas las posibilidades de una recuperación en el corto plazo.

### *Justificación del Problema*

Si bien la cervecería cuenta con una amplia distribución entre varias provincias aledañas del país, para poder crecer es necesario cambiar de aquel consumidor que compra para consumir lo del día, a aquel comprador que prefiere realizar compras para estoquearse en su hogar para un consumo futuro.

Debido a la pandemia, han surgido nuevas tendencias de compra que difieren a aquellas que existían antes del año 2020.

Según informe del CADAM del 15 de marzo del 2021, y en base a datos obtenidos de Nielsen a nivel país, el canal Mayoristas se incrementó un 44%, mientras que el de Hipermercados tuvo un incremento de un 47%. El primer lugar de ventas, fueron los comestibles, y en el segundo, las bebidas alcohólicas tales como la cerveza y el Fernet. Esto se debe a que la mayoría de los consumidores, trabajó, estudió, comió y se ejercitó en su hogar y aun muchos continúan haciéndolo generando nuevos hábitos que trasladaron las rutinas de consumo al hogar. Además de esto, en las grandes ciudades se observa un desplazamiento de las personas de alto poder adquisitivo y de las tiendas con alto desempeño, hacia los suburbios y zonas más residenciales. Actualmente se encuentran menos concentradas en el centro de la ciudad.

Durante la pandemia, surgió una eficiencia en las compras, *más valor por el mismo dinero*. Al haber crisis económica, los consumidores buscan comprar volumen y abastecerse para evitar salir de sus casas. Asimismo, buscan comprar todo lo necesario en un solo lugar y por último, reemplazar las salidas de esparcimiento, para llevarlas a cabo en casa (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas – CADAM, 15/03/2021).

A consecuencia de la pandemia, y la imposibilidad de salir libremente a realizar compras, ya sea por impedimento impuesto o por decisión propia por temor al contagio, ocasionó que el consumidor se estoquee de productos, para un consumo futuro. La

posibilidad de variedad que un Mayorista o un Supermercado de cadena ofrecen a sus clientes, hace que el consumidor que debe tomar una decisión de compra, pueda optar por algún producto de mejor calidad, con menos cantidad de químicos y conservantes, y con algún toque de distinción como es el caso de las cervezas artesanales.

Por otro lado, el consumidor tiene la posibilidad de poder pagar su compra en cuotas, a través de su tarjeta de crédito, obtener los descuentos que suelen ofrecer estas cadenas de supermercados, y otro tipo de beneficios que no conseguiría en ningún otro punto de venta tradicional como puede ser un kiosco, almacén, o lugar de venta de bebidas. Estas características de pago, alientan los volúmenes de consumo. Este tipo de tácticas, ya están más que probadas a través de la mercadotecnia, por lo que la colocación del producto en estos segmentos de mercado o canales de distribución, sería ventajosa para un incremento en las ventas y la imagen del producto. El consumidor de cerveza, debería suponer que si el producto es vendido en esos canales, cumple con todos los estándares sanitarios, que hacen que el producto sea un producto de calidad.

La ventaja que Checa tiene sobre el resto de las cervecerías artesanales, es que su fuerte es el enlatado de la misma, pudiendo personalizar el empaque según la necesidad del cliente. El resto de las cervecerías artesanales, en su mayoría, utiliza envases retornables difíciles de manipular y con el impedimento de no poder ser comprado por impulso.

### *Conclusión Diagnostica*

Como conclusión diagnostica, podemos decir que la unidad de negocio Sauco S.A., tiene fortalezas y oportunidades suficientes como para poder recuperar su economía en el corto plazo.

Hasta el momento, todavía existen algunas restricciones con respecto a las salidas del país para realizar turismo internacional. Esto, sumado al mencionado “pre-viaje”, y a que la Argentina se convirtió en un destino barato para los extranjeros y otras circunstancias sociales como por ejemplo el miedo al contagio, favorecerán el turismo nacional y a la llegada de turistas extranjeros, haciendo que los principales puntos turísticos de la Argentina como son Córdoba y Bariloche, reciban gran afluencia de visitantes, generando así una próspera actividad económica para Sauco S.A., a través del recupero de la operación del restaurante.

Si bien actualmente se habilitó la apertura de restaurantes, los mismos pueden hacerlo con una capacidad reducida que va desde un 40% a un 60%, dependiendo de la provincia, que, si bien no es lo óptimo, ayuda a la recuperación.

Las PYMES que ya cuentan con sus instalaciones equipadas, como es el caso de la cervecería Checa, poseen una amplia fortaleza comparada con aquellas que aún deben realizar inversiones para poder operar. El constante aumento del dólar, hace que la compra de equipamientos para los nuevos competidores, sea cada vez más costosa y de difícil recupero. Asimismo, la decisión de Checa en certificar Normas ISO-9000 y BHM, es una fortaleza que los distingue del resto de los productores.

El cambio de hábitos de compra generado en el 2020, y la limitación en cuanto a las capacidades de ocupación de los locales nocturnos y restaurantes, genera una disminución lógica en el consumo de cerveza, lo que hace que debamos rever nuestro mercado meta actual, y ampliarlo hacia aquellos puntos donde migraron nuestros consumidores. Esto no solo generará la recuperación, sino también la captación de nuevos consumidores que aún no conocían el producto. Para esto, se deben hacer algunos ajustes en la cadena de producción, e invertir en publicidad y marketing a fin de dar a conocer el producto y todas sus cualidades.

Una de las debilidades encontradas en la organización de la cervecería, es que si bien el personal es reducido, Luis (licenciado en química), es el único que se encarga de la parte productiva de la cerveza. Si bien todos reciben capacitación constante por parte de Luis, se debería capacitar formalmente a un nuevo responsable, siempre bajo su supervisión, para poder liberarse de la parte operativa, y comenzar a dedicarse más a la tarea de Investigación y Desarrollo de productos.

Invertir en capacitación, con el fin de estar informado de nuevas tendencias a nivel mundial para poder estar a la vanguardia de la industria de la cerveza artesanal, no debería ser considerado un gasto sino una inversión, pues como ya se mencionó anteriormente, esta industria llegó para quedarse y aún tiene un amplio camino para poder seguir creciendo.

## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

Para poder comenzar con el Plan de Implementación, debemos enmarcarnos en los mandatos institucionales dentro de los cuales se rige el grupo Meta como son la Visión, la Misión y los Valores desde su punto de vista.

### *Visión*

Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.

### *Misión*

Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

### *Valores*

Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen

Respeto: actitud de valorar a otra persona

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo

## **OBJETIVO GENERAL**

Generar nuevas alianzas con nuevos canales de distribución incrementando los volúmenes de ventas de cerveza Checa en al menos un 20% desde enero 2022 a Diciembre del año 2024, de las ventas anuales que se realizan por medio de los canales utilizados actualmente, con una estrategia de penetración de un nuevo empaque del producto.

Justificación: Como ya se explicó anteriormente, el cambio de hábitos en la forma de comprar que causó la pandemia, ocasionó que el consumo se volcara hacia las compras del tipo mayoristas, de stockeo o consumo futuro, donde no solamente se busca salir menos, sino también de optimizar la billetera, donde en las compras al por mayor, y en supermercados, se obtienen descuentos que no se consiguen en el mercado “tradicional” (almacenes y kioscos). Además, el mayor incremento de consumo de alcohol durante la pandemia, se produjo en adultos que oscilan entre los 35 y los 54 años de edad, que es el segmento que realiza las compras para el hogar y manejan la economía hogareña.

## **OBJETIVO ESPECIFICO:**

- Incorporar el six-pack en la cadena de producción, de la cervecería Checa para ser incorporado al canal Autoservicio Mayorista e Hipermercados.

Justificativo: Contratar a un diseñador gráfico que se encargue de diseñar exhibidores de madera con un toque artesanal, como asimismo el diseño de impresión del envoltorio de cartón, de los utilizados en los empaques de las cervezas que vienen de a 6 “six-pack” de un solo sabor y otros que sean mix, y a un precio diferenciado, donde el mismo packaging contenga no solo el logo de la marca, sino también información como por ejemplo la historia de la familia, del grupo Meta y la empresa Sauco, la calidad de la materia prima utilizada, la ausencia de conservantes, bondades de la cerveza, sabor, color, textura y cualquier otro tipo de información que haga que el producto sea digno de ser llevado. La idea no es solo vender una cerveza, sino vender un producto con atributos únicos que sean apreciados por los clientes y que lo distinguen de la competencia. Que sea una experiencia sensorial solo para entendidos. Este diseño, de ser necesario, se actualizará semestralmente.

- Posicionar la marca dentro de la gama de cervezas “Premium” o diferenciadas, en los canales Mayoristas y Supermercados.

Justificación: La idea es incorporar en los Supermercados Mayoristas de Córdoba Capital tales como Tradicor, Parodi S.R.L., Maxiconsumo, Yaguar, Redolfi S.R.L. Cipriano Víctor, HH, entre otros, un six-pack de Cerveza Artesanal.

En los 3 años que dura la presente propuesta, se colocaran solo 5 exhibidores, lo cual nos dará la posibilidad de ir midiendo en forma controlada, los resultados de la implementación.

Para que la compra sea más atractiva que llevar solo una lata, se venderá a un precio promocionado, donde el mismo empaque tenga impresa la leyenda “LLEVA 6 PAGA 5”, lo que, a un precio de venta al público aproximado de \$250/lata, nos bajaría el margen de utilidad en un 16.66%. El mismo calculo deberemos utilizar para medir nuestro margen para la venta en ese canal específico, que bajaría del 39% que posee actualmente al 32,5%. Es por ello que para no encarecer costos, se continuará trabajando con la estructura actual de la empresa; su capacidad de producción actual de 360.000 litros/año, es suficiente para encarar este nuevo mercado objetivo, pues la reducción de los volúmenes de venta del año 2020 en relación al año 2019 (más del 50%), atribuible un 100% a las acciones tomadas por la

pandemia por parte del gobierno nacional, generaron mucha capacidad ociosa de producción. Por otro lado, la variedad de sabores y originalidad en los diseños, aun es desconocida para muchos de nuestros nuevos clientes meta. Una vez alcanzado el objetivo propuesto, habrá que seguir trabajando en más publicidad y en estudios de nuevas presentaciones de sabores y empaques (SKU). La incorporación del six-pack de latas de cerveza en el mercado Mayorista y Supermercados de cadenas, se realizará en un espacio dentro del sector de bebidas alcohólicas o en las llamadas “islas”, no compartiendo góndola con las cervezas comerciales, sino incluyendo un exhibidor de madera, con características artesanales, donde se exhiba no solo el producto, sino también el logo de la marca y del Grupo. La idea de Checa de certificar ISO-9001, e implementar BHM, facilitará el ingreso del producto a este tipo de organizaciones donde los estándares de calidad son sumamente rigurosos.

- Incorporar un repositor exclusivo para los canales Mayoristas y Autoservicios.

Justificación: Se incorporará una persona bajo el mismo CCT de Comercio, que se encargará exclusivamente de la reposición de mercadería en los exhibidores exclusivos puestos para tal fin como, asimismo, del armado de los six-pack. Para esto, se le dará una capacitación sobre el producto y la mejor forma de ser exhibido. En general este tipo de canal, si bien poseen personal que se encarga de ésta tarea, no siempre es muy efectiva. La negociación con el mayorista resultará más factible si se ofrece un servicio de repositor externo que asegure que el exhibidor no se quede en ningún momento sin mercadería; que el mismo este limpio y ordenado, y que no le falte el precio de venta. Las grandes marcas tales como Coca-Cola, Pepsi, Quilmes, etc., utilizan esta figura y es de suma ayuda tanto para el dueño de la marca, como para el comercio en el que es vendida. La falta de reposición genera perdida en las ventas, pues lo que no se exhibe, no se vende.

## PLAN DE ACCION

A continuación, desarrollaremos el Plan de Acción propuesto para el alcance de los objetivos planteados. Este incluye el tiempo en el que se debe realizar cada tarea, los recursos humanos y físicos, y los recursos económicos necesarios para llevar adelante dichas acciones.

TAREA	Tiempo		Recurso Humano		Recursos Fisicos		Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Propios	Terceros		
<b>Objetivo 1</b>								
Contratacion Diseñador Grafico	03/01/22	31/06/2024	Jose Fernandez	Director del Grupo		Profesional del Diseño	\$ 60.000,00	Ver Anexo I - (Cada 6 meses)
Impresión del Carton Contenedor x 5.000 Unid	01/02/22	28/02/22	Jose Fernandez	Director del Grupo		Imprenta	\$ 155.000,00	Ver Anexo II
<b>Objetivo 2</b>								
Negociar Incorporacion de Exhibidores en Autoservicios Mayoristas	03/01/22	31/01/22	Jose Fernandez y Consultor Externo	Director del Grupo y Lic. en Adm		Lic. en Administ	Por lo averiguado localmente, estos Autoservicios promueven la venta de articulos regionales sin un costo adicional mas que su margen de ganancia de un 30% a 40%	
Elaboracion de 5 exhibidores de Madera	01/02/22	28/02/22	Jose Fernandez	Director del Grupo		Carpinteria	\$ 90.000,00	Ver Anexo III
<b>Objetivo 3</b>								
Incorporar como empleado a un Repositor como responsable del nuevo Canal	01/03/22	31/12/24	Jose Fernandez y Consultor Externo	Director del Grupo y Lic. en Adm		Lic. en Administ	\$ 55.000,00	Ver Anexo IV - (Mensual)
Capacitacion del Repositor	01/03/22	31/03/22	Jose Fernandez y Consultor Externo	Director del Grupo y Lic. en Adm		Lic. en Administ	\$ 10.000,00	Honorarios





## PRESUPUESTOS

A continuación, se presentará en detalle, el presupuesto necesario para llevar a cabo el cumplimiento de los 3 objetivos específicos, incluyendo los honorarios de la Consultoría Externa. La capacitación del repositor, se facturará en forma independiente por ser por única vez.

Objetivo 1			
Concepto	Costo/mes/unit	Costo Año	Costo Total
Contratacion Diseñador Grafico	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ 360.000,00
Impresión del Carton del six-pack	\$ 31,00	\$ 51.666,67	\$ 155.000,00
<b>Sub-Total 1</b>			<b>\$ 515.000,00</b>
Objetivo 2			
Negociacion con Autoservicios	\$ -	\$ -	\$ -
Elaboracion 5 Exhibidores			\$ 90.000,00
<b>Sub-Total 2</b>			<b>\$ 90.000,00</b>
Objetivo 3			
Incorporar Repositor	\$ 55.000,00	\$ 660.000,00	\$ 1.980.000,00
Capacitacion del Repositor			\$ 10.000,00
<b>Sub-Total 3</b>			<b>\$ 1.990.000,00</b>
<b>Sub-Total General 1 + 2 + 3</b>			<b>\$ 2.595.000,00</b>
Honorarios Consultoria Externa Licenciado en Administracion (4)			\$ 180.000,00
<b>Total General 1 + 2 + 3 + 4</b>			<b>\$ 2.775.000,00</b>

Como se puede observar en el presente presupuesto, y sin tener en cuenta la inflación estimada de los años 2022, 2023 y 2024, el costo total de los objetivos específicos será de \$2.775.000,00.

## FLUJO DE CAJA

Para evaluar si el plan de acciones es rentable, realizaremos el Flujo de Caja por un término de 3 años, tomando como base los datos del balance de SAUCO S.A. del año 2020, lo que nos determinara si el proyecto es viable o no, para llevarlo a cabo.

Viendo los balances anteriores, y teniendo en cuenta la evolución de ventas que tuvo SAUCO S.A. desde su inicio, y la fuerte caída que presento en el año 2020, se presume que en el término de 2 años a más tardar, se deberían recuperar los volúmenes de ventas obtenidos durante el año 2019 previos a la pandemia. Es por eso que se proyecta un incremento anual de un 50% a partir del año 2020 tomándolo como “año cero” ya que nuestra proyección es a partir del año 2022.

Una vez calculada la proyección total de ventas, se calculó el 20% como objetivo de ventas en el nuevo canal meta, ya que el mismo está ligado directamente al total de ventas anual del grupo.

HORIZONTE DEL PLAN	3			50%	50%	50%	
ACTIVO Cte 2020	\$ 7.543.382		Evol de Ventas	0	1	2	3
PASIVO Cte 2020	\$ 7.027.589		Totales	\$ 13.091.919	\$ 19.637.878	\$ 29.456.817	\$ 44.185.226
Precio de vta	\$ 1,00		20%		\$ 3.927.576	\$ 5.891.363	\$ 8.837.045
			Autoservicios		\$ 3.927.576	\$ 5.891.363	\$ 8.837.045
Costo Variable 61%	61%	Según Balances 2019 y 2020					
Inversiones	\$ 2.775.000						
Vida Util	3						
Costo del Capital	25%						
Tasas Imp Gcias	35%						
<b>SOLUCIÓN</b>							
1)	ICT	515.793					
2)							
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			
Ingresos		3.927.576	5.891.363	8.837.045			
Costos Variables		-2.395.821	-3.593.732	-5.390.598			
Depreciaciones		-925.000	-925.000	-925.000			
<b>Subtotal</b>		<b>606.755</b>	<b>1.372.632</b>	<b>2.521.448</b>			
Imp Gananc		-212.364	-480.421	-882.507			
Depreciaciones		925.000	925.000	925.000			
Inversiones Fijas	-2.775.000						
Cap Trabajo	-515.793						
<b>Saldo</b>	<b>-3.290.793</b>	<b>1.319.390</b>	<b>1.817.211</b>	<b>2.563.941</b>			
<b>Saldo Actual</b>	<b>-3.290.793</b>	<b>1.055.512</b>	<b>1.163.015</b>	<b>1.312.738</b>			
<b>Saldo Actual Acum</b>	<b>-3.290.793</b>	<b>-2.235.280</b>	<b>-1.072.266</b>	<b>240.472</b>			
<b>Cálculo PB</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>			
3)							
VAN	\$ 240.472,20						
TIR	29%						
PB	3						
IVAN	0,07						

### *Análisis del flujo de caja*

- El VAN es  $\geq$  que 0, lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente valuados a pesos de hoy en \$240.472,20
- La TIR (29%) es  $\geq$  que k (20%), lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende al 29% anual.
- El proyecto recupera la inversión inicial dentro del horizonte temporal de análisis PB < 3 años.
- Por cada peso invertido se generan \$0,07 centavos de VAN. (IVAN)
- Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

### *Observaciones*

Para realizar el presente proyecto, se tuvo en cuenta la situación actual que está atravesando el grupo Meta. Es por ello que se buscó una alternativa que no requiera grandes inversiones, y se ira implementando en forma paulatina hasta llegar a un total de 5 exhibidores en el nuevo canal de distribución Autoservicios Mayoristas e Hipermercados. La incorporación un nuevo empleado, será lo más caro del proyecto, pero a la vez, es la clave del éxito del mismo. Este proyecto, seguirá favoreciendo la imagen de la marca y la llegada a otro tipo de cliente, pues ya contaba con una buena aceptación entre la gente del lugar que consumía el producto a través de otros canales de distribución como eran los bares y cervecerías. A través de un diseño novedoso en el six-pack donde además cuente la historia del Grupo Meta, más un exhibidor llamativo de estilo artesanal, se logrará afianzar la identidad del grupo como unidad económica y productiva inserta en el mercado, la que genera puestos de trabajo local, la que produce productos de distinta índole y además servicios de calidad, que era uno de los objetivos planteados a nivel corporativo.

## **Conclusiones**

Como conclusión final del trabajo realizado, podemos decir que la empresa SAUCO S.A. se encuentra atravesando una crisis económica financiera atribuible casi en su totalidad, a la pandemia sufrida durante casi todo el año 2020 y hasta la actualidad, que afectó económicamente en mayor o menor medida a pequeños y grandes emprendedores.

El crecimiento continuo que se puede observar en los balances de años anteriores, demuestra la solidez con la que se venía trabajando hasta ese momento tanto en la Cervecería Checa, como en el restaurant La Jirafa. Es por eso que luego de haber analizado las distintas situaciones tanto a nivel industria como a nivel socio-cultural, se halló una solución paliativa con el fin de recuperar de alguna manera, el volumen de ventas perdido, a través de un canal que fue el protagonista en el cambio de hábitos de compras, que la pandemia provocó en la población en general como fue el Autoservicio Mayorista e Hipermercados, pasando de una compra de consumo inmediato, a una compra de consumo futuro, y que hasta el momento no se había tenido en cuenta como clientes objetivo.

Asimismo, y teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, se trató de buscar un plan de acción que no requiera grandes inversiones como asimismo, de optimizar el uso de los recursos existentes, tomando como modelo las grandes marcas (Benchmarking), y tratando de diferenciarlas de las mismas utilizando una campaña de marketing que además de informar que pertenece al grupo familiar Meta, brinde una imagen artesanal, y que garantice calidad, sabor, compromiso y experiencia sensorial al paladar.

## **Recomendaciones**

De más está decir que no es momento de bajar los brazos, y esperar que la recuperación llegue por la sola flexibilización que día a día se va otorgando con la autorización de reuniones y apertura de bares y restaurantes entre otros, por lo contrario, es momento de recuperar y, sobre todo, reforzar los logros alcanzados hasta antes del año 2020, como asimismo y en forma paulatina, conquistar nuevos mercados, no solo a nivel regional sino también a nivel país, sin perder con esto, la característica de artesanal.

La inversión en capacitación y estudio de mercado, debe ser tenida en cuenta para el análisis de futuras inversiones. Los avances tecnológicos que suceden día a día tanto a nivel tecnológico como en el cambio de hábitos y consumos de la población, hacen que no se puedan estancar con lo conseguido hasta el momento. En lo posible, se debe estar siempre a la vanguardia tanto de los cambios sociales, como en los tecnológicos. Una necesidad de cambio detectada a tiempo, da una ventaja ante los competidores que puede llegar a

favorecer tanto en reducción de costos (como puede ser el caso de algún avance en cuestión energética) como en ventas (como puede ser la detección de algún cambio de hábito de consumo).

En el futuro, deberán realizar inversiones en Investigación y Desarrollo tanto de productos como de avances tecnológicos que posibiliten la reducción de costos y optimización de las instalaciones existentes, ya sea de energía y/o de materias primas entre otros. Establecer un cronograma de mantenimiento preventivo de Activos, evitará inconvenientes futuros que pueden ocasionar pérdidas económicas no deseadas.

Es primordial la inversión en un sistema informático que centralice la información en línea y en tiempo real, de todas las unidades de negocio que integran el grupo Meta, a fin de poder realizar controles financieros, de stock, perdidas, producción, ventas, desperdicios, etc., en el menor tiempo posible a fin de realizar acciones correctivas en caso de desviaciones.

Mantener la certificación de las normas de calidad ISO y BHM, si bien es una ventaja competitiva y una herramienta que se utiliza para la mejora continua, requiere gran compromiso por parte de todos los involucrados y, sobre todo, por parte de la Dirección. Deben estar dispuestos a realizar inversiones y cambios que, en ocasiones, son costosos y difíciles de implementar.

Tampoco se puede dejar de lado al cliente. Se recomienda trabajar continuamente en el grado de satisfacción del mismo a través de encuestas, redes, servicio postventa, y cualquier otro tipo de herramienta que proporcione información acerca de errores cometidos o necesidades no satisfechas, a fin de implementar planes de acción en consecuencia, tanto para el restaurant como para la cervecería.

El grupo Sauco tiene todas las características para ser una empresa exitosa, tanto por el compromiso y características humanas de sus socios, como al valor y participación que les confieren a sus empleados, sin perder por esto el liderazgo. Esto genera, un sentido de pertenencia tal, que crea la sinergia suficiente para que la unidad de negocio Sauco, colabore con el éxito del grupo Meta en su totalidad, confiriéndole así las características suficientes para que, en el corto plazo, se consolide como un grupo líder y reconocido en nuestro país.

## Referencias

- <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40-20180801-0003.html>
- <https://www.infocampo.com.ar/radiografia-de-la-cerveza-en-argentina-una-agroindustria-federal-y-en-constante-innovacion/>
- <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>
- <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- <https://elpais.com/economia/2021-06-23/la-economia-argentina-crece-un-25-interanual-en-el-primer-trimestre.html>
- <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/29140>
- <https://installbeer.com/blogs/diariocervecero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>
- [https://smbb.mx/congresos%20smbb/acapulco09/TRABAJOS/simposios/simposio\\_levaduras\\_bebidas/RAUL\\_CARRILLO.pdf](https://smbb.mx/congresos%20smbb/acapulco09/TRABAJOS/simposios/simposio_levaduras_bebidas/RAUL_CARRILLO.pdf)
- <https://medelinox.com/>
- <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18093/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20M%20.%20Mar.%20Servente%2C%20Luciana.pdf>
- <https://cervecerosdemexico.com/2021/03/15/cerveza-charro-se-compromete-con-el-medio-ambiente/>
- <https://www.casarsada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/38577-cerveza-artesanal>
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/208816/20190604>
- [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo\\_13.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_13.htm)
- [https://chequeado.com/hilando-fino/pbi-de-la-argentina-en-2020-cayo-99/#:~:text=El%20INDEC%20inform%C3%B3%20hoy%20que,2019%20\(%2D2%2C1%25\).](https://chequeado.com/hilando-fino/pbi-de-la-argentina-en-2020-cayo-99/#:~:text=El%20INDEC%20inform%C3%B3%20hoy%20que,2019%20(%2D2%2C1%25).)
- [https://eleconomista.com.ar/2021-07-fmi-mejoro-proyeccion-argentina-2021/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,%2C9%25%20para%20el%20pr%C3%B3ximo.](https://eleconomista.com.ar/2021-07-fmi-mejoro-proyeccion-argentina-2021/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,%2C9%25%20para%20el%20pr%C3%B3ximo.)
- <https://www.infocampo.com.ar/con-alma-de-cerveza-artesanal-productores-y-consumidores-en-caminos-y-sabores/>

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Cervecerias-artesanales-un-sector-que-perdio-espuma-20200105-0002.html>

Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. y Schilling, Melissa A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición. Cengage Learning Editores S.A.

Chiavenato, Idalberto (2017). *Planeación Estratégica – Fundamentos y aplicaciones* 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El plan estratégico en la práctica* 5ª Edición Actualizada. Esic Editorial.



## ANEXOS

Anexo I - Honorarios Diseñador Grafico

[https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Independiente-Dise%C3%B1ador-Gr%C3%A1fico-Pago-mensual-E228008\\_D\\_KO14,31.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Independiente-Dise%C3%B1ador-Gr%C3%A1fico-Pago-mensual-E228008_D_KO14,31.htm)

Anexo II – Cartones contenedores del Six-Pack x 50 unidades

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1107019513-50-packaging-caja-cervezas-artesanal-para-6-latas-manija-JM?matt\\_tool=42371990&matt\\_word=&matt\\_source=google&matt\\_campaign\\_id=14508409322&matt\\_ad\\_group\\_id=124055975702&matt\\_match\\_type=&matt\\_network=g&matt\\_device=c&matt\\_creative=543394189913&matt\\_keyword=&matt\\_ad\\_position=&matt\\_ad\\_type=pla&matt\\_merchant\\_id=255141562&matt\\_product\\_id=MLA1107019513&matt\\_product\\_partition\\_id=1479106972557&matt\\_target\\_id=aud-415044759576:pla-1479106972557&gclid=CjwKCAjwwsmLBhACEiwANq-tXM4LLStKm906Wgrd4sEGHX3zAfmzhPbg4jrnWKkvUGUbto8xAGv\\_FxoCfjoQAvD\\_BwE](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1107019513-50-packaging-caja-cervezas-artesanal-para-6-latas-manija-JM?matt_tool=42371990&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14508409322&matt_ad_group_id=124055975702&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=543394189913&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=255141562&matt_product_id=MLA1107019513&matt_product_partition_id=1479106972557&matt_target_id=aud-415044759576:pla-1479106972557&gclid=CjwKCAjwwsmLBhACEiwANq-tXM4LLStKm906Wgrd4sEGHX3zAfmzhPbg4jrnWKkvUGUbto8xAGv_FxoCfjoQAvD_BwE)



Anexo III – Elaboración de exhibidores de madera



Anexo IV – Sueldo Empleado de Comercio en Pcia. de Córdoba

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-empleado-de-la-tienda-sueldo-SRCH\\_IL.0,7\\_IS3660\\_KO8,16\\_KE17,29.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-empleado-de-la-tienda-sueldo-SRCH_IL.0,7_IS3660_KO8,16_KE17,29.htm?clickSource=searchBtn)