

Trabajo final de graduación

Licenciatura en Administración



Universidad Siglo 21

Planificación estratégica de Grupo Meta

Vautretto Juan Pedro

DNI: 37.627.638

Legajo: ADM 18397

Lic. Rinero, Sofía  
Tutora del trabajo final

Río Cuarto, Córdoba - Agosto/Diciembre 2021

## **Agradecimientos**

El presente trabajo significa mucho más que un trabajo final de seminario; es el resultado de mañanas y tardes enteras dentro de las aulas, recibiendo el conocimiento de los profesores que tenían para transmitir. Muchas horas de estudio y entrega, nervios padecidos antes de los exámenes; como también experiencias percibidas a lo largo de estos años de formación.

He llegado hasta aquí con mucho esfuerzo, dedicación y responsabilidad; pero no fue todo por mérito propio, no podría haber logrado el objetivo sin el apoyo incondicional de quienes me rodean, especialmente de mis padres que me ayudaron a que este camino sea más fácil de transitar.

Agradezco a mis amigos que siempre estuvieron presentes; a los que conocía de antes y, sobre todo, a los que me dio la universidad mientras cursaba la carrera.

También agradezco a la docente y tutora del presente Trabajo Final de Graduación, Sofía Rinero, quién me guió desde los comienzos hasta el final del trabajo.

## Resumen

En el presente proyecto se desarrolló una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta, la cual se basa en gestionar 4 unidades de negocios que tiene por objetivo generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria; donde está situada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba. Para eso, se definió un proceso de planificación a través de estrategias de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados.

Las líneas tácticas sobre las que se trabajará son un objetivo general, que es aumentar las ventas en un 30% para finales del año 2024; y tres planes de acción que son: aumentar la cartera de clientes en un 20%, incrementar en un 10% a través de canales E-commerce el total de ventas anuales y satisfacer un 80% a los consumidores.

Esta planificación estratégica, vendrá acompañada de indicadores financieros donde se pudo evidenciar la rentabilidad del proyecto presentado.

### *Palabras claves*

Planificación estratégica - Desarrollo de nuevos mercados - E-commerce - Rentabilidad

## **Abstract**

In this project, a strategic planning was developed for the company Grupo Meta, which is based on managing 4 business units with the objective of generating new projects in different areas, forming and managing efficient work teams and being a large business family, located in the town of Sacanta, Province of Córdoba. For this purpose, a planning process was defined through growth strategies for the development of new markets.

The tactical lines to be worked on are a general objective, which is to increase sales by 30% by the end of 2024; and three action plans, which are: to increase the customer portfolio by 20%, to increase total annual sales by 10% through E-commerce channels, and to satisfy consumers by 80%.

This strategic planning will be accompanied by financial indicators where the profitability of the project presented could be evidenced.

### *Keywords*

Strategic planning - New market development - E-commerce - Profitability

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Análisis de situación</b>	<b>8</b>
Macro entorno (PESTEL)	9
Micro Entorno (PORTER)	11
<b>Análisis Interno</b>	<b>13</b>
Cadena de valor	13
Estructura Organizacional	15
<b>Marco Teórico</b>	<b>16</b>
Planificación estratégica	16
Estrategia de crecimiento	17
Desarrollo de nuevos mercados	17
Comunicación	18
<b>Conclusiones diagnósticas</b>	<b>19</b>
<b>Plan de Implementación</b>	<b>20</b>
Propuesta de aplicación	20
Misión	20
Visión	20
Valores	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	21
<b>Plan de acción</b>	<b>23</b>
Plan de acción 1. Objetivo específico N° 1	23
Plan de acción 2. Objetivo específico N°2	24
Plan de acción 3. Objetivo específico N°3	24
<b>Diagrama de Gantt</b>	<b>26</b>
<b>Presupuesto</b>	<b>29</b>
<b>Análisis financiero: Rentabilidad, ROI, VAN y TIR</b>	<b>29</b>
<b>Conclusiones Finales</b>	<b>32</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>Anexos</b>	<b>34</b>

## Introducción

El presente reporte de caso tiene como objeto a la empresa Grupo Meta; una empresa cuya gestión abarca 4 unidades de negocio (La Tregua S.A. - Sauco S.A. - Cervezas Argentinas S.A.S. - Brewing S.A.S.); tienen como objetivo generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

El Grupo Meta se creó en el año 2019, sus fundadores son 3 hermanos (Paula, José y Juan Cruz Fernández). Esta empresa se encuentra situada en la localidad de Sacanta, la oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada.

Grupo Meta se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal; estas instituciones, con las que tiene relación, pueden ser proveedores, clientes o comercios de las zonas donde están ubicadas las unidades de negocio. Se cree que una mayor relación con el medio generará mejor reputación de las unidades de negocio, por ende, mayor prestigio de la empresa madre, al trasladar dichas cualidades o relaciones a cada unidad de negocio y su zona influyente.

Con respecto al medio externo, se destaca, en lo específico de cada unidad de negocio, que cada una se desarrolla en un entorno muy diferente, aun así, cada una se desenvuelve de manera acorde con su actividad, teniendo buena aceptación y valoración en el entorno, pero sin descuidar las amenazas externas. Si se analiza el contexto político y social en relación con las unidades económicas de la empresa, la Argentina tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones y más si estas se relacionan con la actividad agropecuaria.

Por eso se ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Se está trabajando en la ornamentación de espacios de la oficina y del exterior con placas que muestren el nombre y así la comunidad comience a dar valor al grupo entero y no por unidad económica. Esto es un gran desafío a futuro de la organización a nivel población, clientes, proveedores, así como también a nivel de la competencia.

Como es un grupo en crecimiento, aún no posee valoraciones y un rango de posición respecto de entes conformados y ya insertos en la comunidad. De todas maneras, cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual.

Para continuar con el plan de crecimiento, y teniendo en cuenta que Cervecería Checa todavía no está inserta en el mercado; se considera una buena estrategia tener más equipamientos para poder producir más litros de cervezas artesanales; ya que, hoy en día, debido al contexto económico desfavorable por el que está atravesando nuestro país, el sector de la cerveza artesanal ha tenido un notable crecimiento en estos últimos años.

Es por eso que Cervecería Checa tiene la intención de expandirse tanto en el mercado provincial como nacional; respecto a esto, como canal de comunicación se utilizaran las redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram) para la difusión e información de las distintas variedades de cervezas artesanales Checa. Esto se llevaría a cabo en los distintos bares de las principales provincias como prueba piloto, para así si logra funcionar pueda expandirse en todo el país.

Basándose en la Matriz de Ansoff, se propone una estrategia de desarrollo de mercados (consiste en vender un producto o servicio ya existente en un nuevo mercado), llegando a nuevos bares de diferentes provincias con el mismo producto (Cerveza Checa) que la empresa venía comercializando.

Por lo anteriormente descrito, la estrategia para disminuir los costos es quedarse en la misma fábrica donde producen las cervezas pero, en este caso, aumentar en gran medida el nivel de producción para enviar varios litros de cervezas a las principales provincias y esto haría que Cervecería Checa no se traslade a esas provincias con sus equipamientos que llevaría grandes costos.

A continuación se analiza un antecedente de una cervecería en Mar del Plata que tuvo sus inicios en 2013 y, actualmente, posee 3 franquicias en su ciudad de origen. Este es el caso de Glück que tiene su fábrica en Mar del Plata y elaboran bastantes litros de cerveza; cuando comenzaron a obtener sus rendimientos, los socios decidieron expandirse fuera del país, precisamente a Madrid, España, para llevar su cultura cervecera.

El responsable de la producción de Glück en España es el brewmaster Maximiliano Cruces, quien fue el jefe de producción en la planta de Mar del Plata en los dos últimos años y se mudó al país ibérico para ser uno de los referentes de la cervecería en la otra orilla.

La idea de Glück es continuar expandiéndose por España y hay tres ciudades que están apuntadas para desembarcar con el sistema de franquicias: Barcelona, Valencia y Málaga, que cuentan con una comunidad importante de argentinos residiendo en ellas.  
(Clarín)

## Análisis de situación

### *Macro entorno (PESTEL)*

#### *Fuerzas Políticas*

Las medidas de restricción por la emergencia sanitaria a causa del COVID-19 han perjudicado al sector cervecero durante 2020.

La pandemia afectó fuerte y negativamente a las cervecerías artesanales, porque una buena proporción tiene enfocado el negocio a bares y restaurantes, señala Leonardo Ferrari, uno de los socios fundadores de la cerveza artesanal Antares.

El sector de cerveza artesanal tuvo que buscar alternativas para seguir subsistiendo, los gastronómicos se vieron obligados a pasar su negocio a *delivery* o *take away*.

La situación actual de emergencia sanitaria a causa del covid-19 está presente en los cerveceros artesanales. Desde la CCAA plantean que “hay muchas cosas que se pueden hacer para ayudar al sector, entendemos la situación y no pedimos una apertura total de los comercios porque sabemos que la gente tiene miedo”. Sin embargo, Prieto plantea que “quedó demostrado que la gastronomía no contagia, es cierto que los bares son puntos de encuentro y de sociabilización, pero no se está actuando de forma lógica con las medidas restrictivas. Eso no quita que la situación sanitaria esté al límite, pero la situación económica también lo está”. Pepe dice: “Es muy triste lo que está pasando porque no vemos un horizonte, nos molesta la incertidumbre, no nos dicen medidas a largo plazo con una agenda clara. En los momentos de restricción es donde más nos endeudamos y cuando abrimos podemos saldar las deudas”. (Anccom, 2021)

#### *Fuerzas Económicas*

El aspecto económico es preocupante ya que la cerveza artesanal constituye un bien “de lujo” frente a la cerveza industrial y ambos son bienes de baja necesidad, por lo tanto es de esperarse que ante disminuciones en el poder adquisitivo por parte de los consumidores disminuya notablemente el consumo de ambos y aún más el de la artesanal. Además de una potencial merma en el consumo debido a una recesión económica hay que agregarle que los precios de los insumos principales se encuentran dolarizados. Por otro lado, la inestabilidad económica del país siempre representa un problema al momento de proyectar a futuro ventas y costos, y también empeora las posibilidades de crédito.



En nuestro país, aun cuando no se cuenta con estadísticas globales del sector, puede observarse que la cuarentena está afectando seriamente a las cerveceras artesanales, que han alertado acerca de una situación casi terminal para una industria que hasta hace apenas tres años vivía un boom de “aperturas” de empresas y locales de venta.

El sector artesanal que viene de experimentar un crecimiento exponencial en los últimos años, registra una retracción de ventas casi total en tanto bares, cervecerías y restaurantes se mantienen cerrados debido a las restricciones impuestas por el aislamiento social, preventivo y obligatorio. (El Economista, 2020)

### *Fuerzas Sociales*

En principio la cultura cervecera podría entenderse como el conocimiento de los estilos de cerveza, la valoración de la calidad y su identidad regional y el establecimiento de rutinas de consumo en bares locales.

Las cervecerías son establecimientos productivos y necesitan de infraestructura para transportar sus productos y obtener servicios (eléctricos, agua, tratamiento de efluentes, entre otros). Esto implica regulaciones estatales y ha sido identificado como un punto importante para dinamizar la producción en términos de cadenas de valor.

En los últimos años con la expansión nacional del mercado de la cerveza artesanal algunas cervecerías empezaron a trabajar más en su marca en pos de relacionarse con consumidores lejanos en otras ciudades. Las marcas se construyen como poseedoras de personalidad, estrategia orientada a generar confianza.

### *Fuerzas Tecnológicas*

Hoy en día, las cervecerías cuentan con unas instalaciones de alta tecnología donde los errores ya no dependen de la máquina.

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 sólo 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.

Aunque las botellas tradicionales son tintadas para evitar que la luz genere aromas y sabores desagradables en la cerveza, no son tan opacas como para protegerla. En cambio, la lata se presenta como la solución ideal. La lata tiene todas las ventajas de un barril de cerveza con un volumen reducido. Si antes la lata no gozaba de buena reputación porque podía

otorgar un gusto metálico a la cerveza, el cambio es que hoy 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 quedan por separado. (Installbeer, 2019)

### *Fuerzas Ecológicas*

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 aboga por reducir la huella ambiental.

La transformación de la cebada en cerveza fermentada tiene una huella ambiental bastante importante. Por ponerlo en perspectiva: se estima que el consumo promedio de energía es de aproximadamente 0.2 kilovatios hora por cada botella de cerveza, suficiente energía para encender un televisor de 40 pulgadas durante casi tres horas y media. En cuanto al agua, aunque es difícil cuantificar exactamente cuánto se usa para crear cerveza, desde el cultivo del lúpulo y la cebada hasta la limpieza del equipo de elaboración de cerveza, estudios recientes sugieren que puede tomar hasta 300 litros de agua para crear solo un litro de cerveza. Y peor aún si nos atenemos a que la mayoría de los ingredientes utilizados para hacer cerveza nunca se consumen realmente, como la mayoría de los lúpulos sobrantes y la malta, destinados al vertedero.

### *Fuerzas Legales*

Las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial de las bebidas fermentadas, entre las que se incluyen las cervezas y sidras, están contempladas en el capítulo XIII del Código Alimentario Argentino.

El artículo N° 1083 del Código Alimentario Argentino establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para venta al detalle en el lugar de expendio, así como los requisitos de higiene de los recipientes, tuberías, robinetes y cualquier otro elemento en contacto con la cerveza. La Ley Nacional N° 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo, prohíbe en todo el territorio nacional el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas.

La Ordenanza N° 7630 establece un límite horario para el expendio de bebidas alcohólicas para su consumo fuera del establecimiento, prohibiendo su comercialización desde las 23 hs. a las 8 hs. del día siguiente.

En el año 2016, a través de la Ordenanza N° 9.611, se creó el Registro Municipal para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas y la Licencia Municipal para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, contribuyendo a un mayor control y fiscalización en la venta de bebidas alcohólicas. (Algo en común, 2018)

Con respecto a los impuestos y regímenes fiscales, la unidad de negocio Sauco (Cervecería Checa) está inscrita en: Reg. Seg. Social empleador; Acciones o participaciones; Iva; Ganancias sociedades; Reg. Inf. de participaciones societarias; Reg. Inf. de presentación de estados contables.

### *Micro Entorno (PORTER)*

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación del cliente en esta situación está dado principalmente por la cantidad de proveedores de cerveza artesanal, que parece incrementar cada año. Pero no es un ámbito en el que los clientes puedan llegar a organizarse para pedir rebajas o aumentar exigencias. Se puede decir que el poder de los clientes es bajo y algunas estrategias a implementar serían aumentar la inversión en marketing en torno a la diferenciación del producto y también desarrollar nuevos canales de venta.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que donde está situada la cervecería es de fácil acceso a las materias primas; por lo tanto, el poder de negociación cae, ya que los proveedores dependen de grandes volúmenes de compra y, en este caso, no estaría sucediendo.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Las amenazas de nuevos competidores entrantes se determinan por las barreras de entrada, que en este caso son de un alto atractivo. Es fácil que entren nuevos actores haciendo disminuir las ventas. A su vez, en las cervezas de consumo masivo la diferenciación del producto es escasa, pero las cervezas artesanales son de gran importancia; la identificación de marca es alta en los consumidores. La mayor barrera de este mercado consiste en el acceso a los canales de distribución, los cuales son bastante restringidos debido a las grandes marcas.

Es por eso que se señala que las barreras de entrada en los nuevos competidores es muy factible; sin embargo la única barrera alta y que no hay que dejarle de prestar atención es la diferenciación del producto, anteriormente nombrada, ya que parece ser la clave para una entrada exitosa en el mercado.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Los productos sustitutos constituyen aquellos productos que no son cerveza artesanal pero que cumplen las expectativas del cliente de manera similar. Dentro de los productos sustitutos se encuentran vinos, cervezas industriales, bebidas sin alcohol, entre otros. Por lo tanto, esta amenaza de productos sustitutos se considera que es alta.

#### *Rivalidad entre las empresas*

En las cervezas artesanales la competencia es de intereses estratégicos imparciales, ya que la participación en difusión se realiza principalmente en ferias y exposiciones.

Existen muchos competidores actualmente aunque no hay ninguna empresa que pueda considerarse la líder del mercado, porque el mismo sector se encuentra en un mercado creciente y una competencia constante. La gran cantidad de fábricas hacen que el precio de venta por litro se mantenga bajo, especialmente en los bares ya que éstos representan el punto de venta más atractivo.

También se da el caso que hay otros canales de ventas donde existe menor rivalidad, como son las ventas de cerveza embotellada en botillerías o los alquileres de barriles para eventos privados.

Es por eso que la rivalidad entre las empresas tiene una importancia media/alta.

#### *Análisis de mercado*

El proyecto de cerveza artesanal viene expandiéndose estos últimos años en el país; debido a que, hoy en día, las personas consumen mucho este tipo de cerveza. En Argentina existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales -según un estudio que realizaron en conjunto el Centro de Cata de Cerveza y La Fiebre del Lúpulo- y el sector, en el que mayoritariamente abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales. También se tiene que mencionar un punto fundamental, en este año y medio de pandemia las cervecerías han decaído bastante debido al COVID-19 y las restricciones que impuso el Gobierno.

Según el análisis sectorial de la consultora CLAVES, la producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos). También existen micro-cervecerías, emprendimientos más pequeños que florecieron hace unos años con el boom cervecero y emplean entre 4 o 5 personas como máximo.

En cuanto al sector de los consumidores, ya que actualmente está prohibido el consumo de alcohol para menores, la venta y consumo será para un rango de edad de personas mayores de 18 años.

Con relación a la competencia, en el sector cervecero artesanal hay diferentes marcas de cervezas artesanales que puede llegar a dificultar la venta de la marca Checa, ya que se comenta sobre un mínimo de 20 marcas distintas de cervezas artesanales por todo el país.

## **Análisis Interno**

### *Cadena de valor*

- **Actividades Primarias**

1. **Logística de entrada:** Esto incluye la recepción, almacenamiento y distribución de insumos y materias primas (cebada, lúpulo, levadura y agua) provenientes de los proveedores y maquinarias e instrumentos necesarios para fabricar cerveza. También se necesitan ollas, fermentadores, enfriadores, densímetros, probetas, termómetros, filtros y otros elementos. Los mismos varían en tamaño y cantidad según la escala de producción.
2. **Operaciones:** La segunda actividad se refiere al proceso de fabricación de la cerveza. No requiere de altos niveles de inversión en infraestructura si se quiere producir a pequeña escala. La calidad del agua es determinante en la calidad de la cerveza, pues representa más del 90% del producto final.

El proceso de malteado consiste en germinar el grano de cebada, secarlo y hornearlo. Argentina es uno de los productores más importantes a nivel mundial de cebada cervecera. Otro insumo importante es el lúpulo, el cual aporta amargor y aroma a la cerveza. Existen diferentes variedades de lúpulo y se usa fresco, en forma de extracto o concentrado, y en

polvo o prensado. La levadura es el insumo que consume y metaboliza los azúcares del mosto y los convierte en dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y alcohol. Cada una de ellas otorga un carácter distinto a la cerveza. Actualmente las que se utilizan en el país son en polvo y en su mayoría importadas.

3. **Logística de salida:** La tercera actividad se relaciona al almacenamiento del producto terminado (envasado en barriles y botellas) y su distribución al consumidor. Ambos insumos, barriles y botellas, son escasos, costosos y con un alto poder de monopolio por parte de sus proveedores. Esto representa una dificultad importante no solo para productores locales, sino para todo el país. En cuanto a los envases de vidrio solo pueden comprarse en grandes cantidades, otro problema para un pequeño productor, tanto en términos financieros como por la falta de espacio físico para su almacenamiento.

Por otro lado, la alternativa de recupero y lavado de botellas requiere tiempo y maquinaria específica. Otra alternativa en expansión es la utilización de growlers o botellones, donde el consumidor afronta el costo del envase y lo puede recargar y reutilizar cuando lo desee.

4. **Marketing y Ventas:** Esta actividad se identifica con las actividades relacionadas con la promoción y venta del producto. También la utilización de redes sociales (Instagram, Whatsapp, Facebook).
5. **Servicios:** En la Cervecería Checa, el producto es justamente la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud

- **Actividades Secundarias**

1. **Infraestructura de la Empresa:** La fábrica de cerveza checa está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros; tiene buena aceptación entre la gente del lugar.

Entre los principales equipamientos, cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y posee instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

2. **Gestión de Recursos Humanos:** Los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se

encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. En la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años.

3. **Desarrollo de Tecnología:** Checa está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.
4. **Compras:** Para la realización de cervezas artesanales se requiere incorporar desde insumos o materias primas hasta las maquinarias específicas para la producción de la cerveza.

### *Estructura Organizacional*

En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

En esta unidad de negocio Luis es licenciado en Química, y los coordinadores en producción tienen secundario completo y reciben constante capacitación, en cuanto a cerveza, del líder de producción.

## Marco Teórico

El marco teórico del actual reporte de caso va a ser desarrollando primero la herramienta a utilizar, en este caso ‘Planificación Estratégica’; seguido se plantea el método elegido, ‘Estrategia de crecimiento’, llevando a cabo el modelo estratégico ‘Desarrollo de nuevos mercados’; a través de la táctica de la ‘comunicación’.

### *Planificación estratégica*

Planificación estratégica no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

La planificación estratégica, consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que se busca en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

El plan estratégico constituye una herramienta, en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección); en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

### *Estrategia de crecimiento*

La estrategia de inversión adecuada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible,



aumentarla, en otras palabras, para crecer con el mercado en expansión. No obstante, otras empresas están ingresando al mercado y alcanzando a los innovadores de la industria. En consecuencia, las primeras empresas en el mercado con un tipo determinado de producto suelen requerir inyecciones sucesivas de capital para mantener el impulso generado por su éxito en la etapa embrionaria.

La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. Aumentar el nivel de segmentación del mercado para convertirse en un diferenciador general también es costoso. (Hill & Jones, 2015).

La estrategia de crecimiento ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas. Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. (Robbins, 2014).

#### *Desarrollo de nuevos mercados*

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen (a nivel nacional –Caprabo o Mercadona– o internacional –Punto Fa, Cortefiel, Inditex o el grupo Eroski–), en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado (por ejemplo, el grupo Bilbao, al desarrollar sus tiendas Fosco, que estaban dirigidas a un segmento de mercado distinto al de sus establecimientos Zapatodos) o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, variando los precios o mediante un mayor apoyo a la promoción y la publicidad –opción habitual de cualquier comerciante o de cualquier empresa de distribución–). (Sainz de Vicuña Ancin, 2017)

El desarrollo del mercado encuentra nuevos segmentos de mercado para los productos de una empresa. Una empresa que adopta esta estrategia desea aprovechar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento del mercado cuando encuentre nuevos segmentos en los cuales competir, tal como lo hicieron Mattel y Nike al ingresar a muchos segmentos diferentes del mercado de los juguetes y calzado, respectivamente. De esta forma, las empresas pueden aprovechar las ventajas de la diferenciación de productos que les da su

nombre de marca. Los fabricantes japoneses de automóviles ofrecen un interesante ejemplo del uso del desarrollo del mercado. Cuando ingresaron al mercado, cada fabricante japonés ofrecía un modelo de automóvil orientado al segmento económico del mercado, como el Toyota Corolla y el Honda Accord. Después, mejoraron cada modelo, y ahora cada uno está dirigido a un segmento de mercado más costoso. El Accord es un contendiente líder en el segmento de los automóviles medianos, y el Corolla cubre el segmento de los automóviles pequeños. Al redefinir sus ofertas de producto, los fabricantes japoneses han desarrollado de manera rentable sus segmentos de mercado y han atacado a sus rivales estadounidenses, arrebatándoles su participación de mercado. Aunque los japoneses solían competir principalmente como líderes en costos, el desarrollo del mercado les ha permitido convertirse también en diferenciadores. De hecho, como se observó en el capítulo anterior, Toyota ha usado el desarrollo del mercado para convertirse en un diferenciador general. (Hill & Jones, 2015).

### *Comunicación*

La comunicación consiste en la transmisión y comprensión de información; es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar). La comunicación se utiliza en todas las fases de la administración, pero es particularmente importante en la función de dirección; el directivo debe instruir y liderar al personal utilizando la comunicación. De hecho, probablemente la comunicación sea la herramienta más eficaz que tiene un administrador para realizar su labor. (Mochón, Mochón & Sáez, 2014).

## Conclusiones diagnósticas

Al realizar los análisis internos como externos se puede observar que la empresa Grupo Meta (principalmente la unidad de negocio Cervecería Checa) puede expandirse en nuevos mercados con su cerveza artesanal checa, para así tener un crecimiento aún mayor; por tal motivo es una buena oportunidad para que cerveza checa se haga conocido en el mercado nacional. Esto tiene un antecedente anteriormente mencionado de la marca de cerveza artesanal Glück que tuvo sus inicios en un lugar (Mar del Plata) y se ha expandido hacia otros destinos (España), y esto hizo que obtuviera un buen desempeño en sus anteriores inversiones; por eso quiere seguir expandiéndose por España, más precisamente en 3 ciudades (Barcelona, Málaga y Valencia).

Por otra parte, se tendrá en cuenta los problemas económicos que dejó la pandemia y, a su vez, la economía del país, lo que puede ser una amenaza que no permita a la empresa cumplir sus objetivos. Finalmente, no se tiene que perder de vista que a pesar de la situación que se vive, se tendrá que establecer en nuevos mercados, siendo una debilidad porque no cuenta con bastante producción de cerveza y no posee distribuidoras cercanas a sus nuevas ubicaciones, ya que se cuenta solamente con una fábrica instalada en una ciudad de la Provincia de Córdoba.

La distribución de la cerveza en los nuevos mercados favorece a la empresa, ya que es una gran oportunidad de expansión y crecimiento en otras provincias que aún no cuentan con la producción y comercialización de cervezas artesanales checas.

Como se dice anteriormente, se propone la estrategia de desarrollo de mercado; es decir se va ingresar a nuevas provincias con los productos existentes. Esta estrategia es la mejor porque Cervecería Checa tiene un alto poder de compra en los productos ya existentes en su cartera, lo que va a permitir ingresar a precios competitivos con relación al resto. Además, de esta manera la Cervecería podrá diversificar sus ingresos logrando el acceso a todas las provincias, aprovechando sus economías de escala, su poder de financiación y de precios competitivos para lograr conseguir y atraer nuevos clientes que consuman sus productos.

Se ha considerado que si la estrategia propuesta se lleva a cabo con éxito, la cerveza artesanal checa se haría muy conocida y consumida por todo el país.

## Plan de Implementación

### *Propuesta de aplicación*

Grupo Meta cuenta con misión, visión y valores acordes para la empresa y su correcto funcionamiento a corto, mediano y largo plazo; pero como Cervecería Checa no presenta en sus lineamientos estratégicos actuales, se propone lo siguiente:

### *Misión*

Elaborar y distribuir cerveza artesanal con gran calidad. Ser productores que ofrezcan las cervezas mejor posicionadas en el gusto del consumidor por su sabor, calidad, originalidad y personalidad.

### *Visión*

Ser la empresa líder en el mercado nacional en la comercialización y distribución de cervezas artesanales contando con una amplia cartera de clientes.

### *Valores*

- Positivismo
- Respeto
- Confianza
- Compromiso
- Honestidad

### *Objetivo general*

Alcanzar un aumento del 30% en las ventas del ejercicio 2021 para diciembre de 2024 a través de un plan estratégico de desarrollo de nuevo mercado.

### *Justificación*

Se propone un aumento del 30% para el 2024 debido a que, a través de una estrategia de nuevos mercados, se busca aumentar las ventas y posicionarse a nivel nacional

llegando no solo a toda la provincia de Córdoba como lo hace actualmente, sino abarcar las principales provincias del país. Esto le permitirá aprovechar y explotar su ventaja competitiva de economías de escala, pudiéndose imponer frente a sus principales competidores con mejores precios.

### *Objetivos específicos*

1. Aumentar un 20% la cartera de clientes para diciembre 2024.
2. Alcanzar un 10% de incremento en el total de ventas anuales actuales, a través de las ventas por canales de E-commerce durante el segundo semestre del año 2023 y todo el año 2024.
3. Obtener un 80% de satisfacción de los consumidores respecto a la cerveza checa para el año 2023.

### *Justificación*

Para aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 20%, en la introducción se planteó la posibilidad de posicionarse en las principales provincias del país donde se posee una fuerte actividad comercial. Esto le permitirá disminuir los costos y les facilitará llevar adelante una estrategia con mejores precios y alta calidad, pudiendo entrar a ese nuevo mercado con un alto poder de negociación que resulte atractivo para los clientes potenciales y le permita así aumentar la cartera de clientes.

Se propone implementar un sistema de venta E-commerce, con el objetivo de aumentar la cartera de clientes de la empresa y, por ende, las ventas. A través de este sistema, no solo se llegaría a las principales provincias que se mencionan en el objetivo específico N° 1, sino también a cualquier parte del país, pudiendo incluso trabajar no solo con transporte propio, sino además con comisionistas, disminuyendo los costos operativos y permitiéndole a la empresa mejorar sus precios de ventas.

Se busca obtener un buen porcentaje de los consumidores que han degustado la cerveza checa, para conocer si es posible expandirse por todo el país con nuestro producto; ya

que al realizar encuestas se verá cómo está posicionada la cerveza artesanal checa respecto a las diferentes cervezas artesanales que se venden en el país.

*Alcance*

- Temporal: el horizonte temporal de esta propuesta se enfoca para fines del año 2024.
- Geográfico: la propuesta tendrá una aplicación nacional.
- De contenido: la propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.

## Plan de acción

### Plan de acción 1. Objetivo específico N° 1

La primera táctica consiste en abordar la cerveza artesanal en nuevos mercados en las provincias del país, con el objetivo de aumentar la cartera de clientes en un 20%, por lo que en primera medida se va a contactar con los bares de esas provincias para distribuirles la cerveza checa. Una vez hecho esto se buscará contratar a personas para que trabajen en la producción de la cerveza, ya que se van a producir más litros de cerveza para distribuir a las distintas provincias; además comprar más equipamientos y la adquisición de un camión contratando una persona que lo maneje para llevar la mercadería a todos los lugares mencionados. Luego se comenzará a realizar el recorrido por las ciudades de las provincias en busca de clientes, nuevas ventas y empezará la publicidad. Para completar este plan, se plantea también el objetivo específico N° 2.

### Plan de acción N° 1

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Búsqueda de bares en las provincias para distribuir la Cerveza Checa	15/01/2022	28/02/2022			Computadoras . Páginas web. Internet			
Realizar reclutamiento y selección de personal para contratar 2 personas para la realización de cerveza artesanal	01/03/2022	03/06/2022	RR.HH	Gerente de RR.HH	Informe de descripción y perfil de puestos		A convenir (Aproximadamente \$104.000)	Anexo 1
Comprar equipamientos y herramientas para la producción de la cerveza artesanal	01/03/2022	31/03/2022	Administración	Gerente de Administración	Dinero para adquirirlos		\$1.224.627	Anexo 2
Adquirir una camión para el reparto de cervezas a las provincias destinadas	01/05/2022	15/08/2022	Administración	Gerente de Administración	Dinero para la adquisición del mismo		\$3.630.00	Anexo 3
Establecer comunicación con los clientes de las provincias	15/08/2022	30/08/2023	Ventas	Dueños de los bares	Tours por las ciudades de las provincias presentado la cerveza checa			
Realizar una estrategia publicitaria a través de medios de comunicación y redes sociales	15/08/2022	31/12/2024		Community Manager	Facebook. Instagram. Twitter			

*Plan de acción 2. Objetivo específico N°2*

Este plan de acción se dirige a dar apoyo al objetivo anteriormente mencionado, para aumentar las ventas en un 10% de la venta E-commerce. Para eso, se propone desarrollar una plataforma de venta electrónica y posteriormente contratar una persona encargada de dicha tarea.

Plan de acción N°2

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Creación de una plataforma virtual de venta E-commerce	10/05/2022	20/10/2022	Asesoría Externa			Tu Web	\$80.000	Anexo 4
Vincular la plataforma con la página actual de la empresa	10/05/2022	20/10/2022	Asesoría Externa			Tu Web		
Vincular la plataforma de venta con los sistemas administrativos de la empresa	10/05/2022	20/10/2022	Asesoría Externa			Tu Web		
Vincular la página web a medios de pagos para cerrar transacciones online	10/05/2022	20/10/2022	Asesoría Externa			Tu Web		
Búsqueda, selección y contratación de una persona que se encargue de realizar la venta online	21/10/2022	12/05/2023	RR.HH	Gerente de RR.HH	Sueldo		A convenir (Aproximadamente \$30.000 mensuales)	Anexo 5

*Fuente: Elaboración propia*

*Plan de acción 3. Objetivo específico N°3*

La última táctica es una de las más importantes porque se verá si la opinión de los consumidores respecto a la cerveza artesanal checa es de su agrado; además estas opiniones si son positivas y llegasen al porcentaje de satisfacción que se pretende, harían de producir más litros para que las personas sigan degustando y, así, poder seguir compitiendo contra las distintas marcas de cervezas artesanales en el país.



## Plan de acción N° 3

Acciones	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Realizar encuestas a través de las redes sociales	01/06/2022	31/12/2023		Community Manager	Facebook. Instagram. Twitter			
Etiquetar los envases de cerveza con un código QR para puntuar si es de su agrado la cerveza	01/08/2022	31/12/2023		Dueño del bar			\$3.760	Anexo 6
Entregar un cuestionario al comprar la cerveza para que las personas opinen acerca de la cerveza checa	01/08/2022	31/12/2023		Dueño del bar			\$3.807,2	Anexo 7

*Fuente: Elaboración propia*

### Diagrama de Gantt

Actividades	Periodo		ene.-22				feb.-22				mar.-22				abr.-22				may.-22				jun.-22			
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Plan de acción 1</b>																										
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																								
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	03/06/2022																								
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																								
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																								
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																								
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																								
<b>Plan de acción 2</b>																										
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																								
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																								
<b>Plan de acción 3</b>																										
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																								
Etiquetar envases con un código QR	01/08/2022	31/12/2023																								
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																								

Continuación

Actividades	Periodo		jul.-22				ago.-22				sep.-22				oct.-22				nov.-22				dic.-22			
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Plan de acción 1</b>																										
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																								
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	15/05/2022																								
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																								
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																								
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																								
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																								
<b>Plan de acción 2</b>																										
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																								
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																								
<b>Plan de acción 3</b>																										
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																								
Etiquetar envases con un código QR	01/08/2022	31/12/2023																								
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																								

Continuación

Actividades	Período		ene.-23				feb.-23				mar.-23				abr.-23				may.-23				jun.-23			
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Plan de acción 1</b>																										
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																								
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	15/05/2022																								
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																								
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																								
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																								
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																								
<b>Plan de acción 2</b>																										
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																								
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																								
<b>Plan de acción 3</b>																										
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																								
Etiquetar envases con un código QR.	01/08/2022	31/12/2023																								
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																								

Continuación

Actividades	Período		jul.-23				ago.-23				sep.-23				oct.-23				nov.-23				dic.-23			
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Plan de acción 1</b>																										
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																								
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	15/05/2022																								
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																								
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																								
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																								
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																								
<b>Plan de acción 2</b>																										
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																								
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																								
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																								
<b>Plan de acción 3</b>																										
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																								
Etiquetar envases con un código QR.	01/08/2022	31/12/2023																								
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																								

Continuación

Actividades	Cronograma de tareas																											
	Período		ene.-24				feb.-24				mar.-24				abr.-24				may.-24				jun.-24					
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Plan de acción 1</b>																												
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																										
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	15/05/2022																										
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																										
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																										
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																										
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																										
<b>Plan de acción 2</b>																												
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																										
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																										
<b>Plan de acción 3</b>																												
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																										
Etiquetar envases con un código QR.	01/08/2022	31/12/2023																										
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																										

Continuación

Actividades	Cronograma de tareas																											
	Período		jul.-24				ago.-24				sep.-24				oct.-24				nov.-24				dic.-24					
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>Plan de acción 1</b>																												
Búsqueda de bares	15/01/2022	28/02/2022																										
Realizar reclutamiento y selección de personal	01/03/2022	15/05/2022																										
Comprar equipamientos y herramientas	01/03/2022	31/03/2022																										
Adquisición de un camión	01/05/2022	15/08/2022																										
Comunicación con los clientes	15/08/2022	30/08/2023																										
Realizar estrategia publicitaria	15/08/2022	31/12/2024																										
<b>Plan de acción 2</b>																												
Crear plataforma virtual de venta	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la plataforma con la página web	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la plataforma de venta con el sistema administrativo	10/05/2022	20/10/2022																										
Vincular la página web a medios de pago	10/05/2022	20/10/2022																										
Búsqueda, selección y contratación de vendedor online	21/10/2022	12/05/2023																										
<b>Plan de acción 3</b>																												
Realizar encuestas	01/06/2022	31/12/2023																										
Etiquetar envases con un código QR.	01/08/2022	31/12/2023																										
Cuestionario para opinar acerca de la cerveza	01/08/2022	31/12/2023																										

Fuente: Elaboración propia

## Presupuesto

En base a los datos recolectados se determinó el siguiente presupuesto de cada año, que va a ser lo que la empresa invierta por los años en que se realiza el proyecto.

<b>Presupuesto del proyecto</b>	
<b>2022</b>	<b>\$8,388,989.36</b>
<b>2023</b>	<b>\$1,526,220.00</b>
<b>2024</b>	<b>\$1,897,516.80</b>
<b>Total</b>	<b>\$11,812,726.16</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para más detalles puede observarse el anexo n° 8, donde se observa de forma detallada el Cash Flow del proyecto.

## Análisis financiero: Rentabilidad, ROI, VAN y TIR

Uno de los aspectos más importantes del análisis financiero, es la información que brindan los indicadores ROI, VAN y TIR. Los de este proyecto son los siguientes:

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$11,812,726.16</b>
<b>Flujo del periodo 1</b>	<b>\$2,578,224.86</b>
<b>Flujo del periodo 2</b>	<b>\$10,160,954.36</b>
<b>Flujo del periodo 3</b>	<b>\$14,826,930.27</b>
<b>VAN</b>	<b>\$748,419.88</b>
<b>TIR</b>	<b>43%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	<b>\$53,476,382.22</b>
<b>Costos</b>	<b>\$11,812,726.16</b>
<b>ROI</b>	<b>352.70%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<b>Rentabilidad 2024</b>	<b>10.97%</b>
<b>Rentabilidad 2019</b>	<b>1.22%</b>
<b>Diferencia</b>	<b>9.75%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, el Valor Actual Neto será de \$748.419,88. Es decir, se recuperará la inversión inicial y además habrá una ganancia extra. Por otro lado, la TIR es del 43%, esto supera a la tasa de costo de capital que fue definida en el 38% considerando otras alternativas de inversión de los dueños de la empresa.

El ROI es del 352,70%, lo cual se considera aceptable para este tipo de proyectos.

En definitiva, el análisis financiero es positivo, por lo cual sería recomendable y rentable llevar a cabo este proyecto.

Para poder llegar a estos valores, fue necesario determinar el Flujo de Fondos o Cash Flow del proyecto. Para verlo detalladamente, ver anexo n° 8

## Conclusiones Finales

Llevar a cabo este proyecto ha sido muy importante para la empresa Grupo Meta, donde se hizo hincapié en la unidad de negocio Sauco S.A. (Cervecería Checa); este estudio se realizó por medio de una investigación en el mercado, con el fin de analizarlo para posicionar la cerveza checa en todo el país y de esta manera desarrollarse en el mercado; ya que la problemática era que solamente contaba con una sede en la Provincia de Córdoba y de acuerdo a lo analizado, muchos clientes se perdían la posibilidad de degustar esta cerveza.

En primera instancia, se seleccionaron los bares de las principales provincias porque permitirá abarcar una mayor cantidad de clientes que compren esta cerveza con la posibilidad de llegar a todo el país. Además, como un desafío la sucursal en Sacanta, donde se produce la cerveza, será la encargada de llevar adelante las ventas de E-commerce de la empresa.

Estratégicamente estas provincias fueron elegidas porque tienen una mayor población; por lo tanto, al ingresar con precios competitivos y nuevos canales, ya sea de forma presencial o de forma online, se busca aumentar la cartera de clientes generando un mayor volumen en sus ventas y de esta manera, lograr obtener un incremento en las ganancias. Todo esto, en concordancia con los objetivos planteados desde un comienzo podrá ser evaluado y monitoreado a través de indicadores, como ROI, VAN y TIR y porcentajes de ventas online respecto al total de ventas.

Desde la visión como profesional, recomendaría monitorear la situación del proyecto a finales del 2024 y evaluar la conveniencia o no de seguir con el canal de E-commerce, si es que tuviera éxito; o bien, si se llegará a la conclusión de que es más interesante seguir produciendo más litros de cervezas para distribuir por todas las provincias, se podría evaluar la conveniencia de instalar otras fábricas en las respectivas provincias. Por el contrario, si se evaluara que las ventas a través de esta nueva plataforma virtual no alcanzaran a cubrir los objetivos propuestos, se deberían analizar otras posibilidades.

Para concluir, este trabajo demuestra el resultado de poder producir más litros de cervezas artesanales checas y distribuir a los bares de las provincias del país; y muestra a través de sus objetivos, metas, plan de acción y desarrollo completo, la manera teórica y práctica de poder ponerlo en marcha, implementarlo y que tenga un buen resultado.

## Bibliografía

Algo en común (24 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://algoencomun.com.ar/es/normas-para-la-elaboracion-y-venta-de-cerveza-artesanal/>

ANccom (10 de Junio de 2021). Agencias de noticias ciencias de la comunicación. Obtenido de <http://anccom.socials.uba.ar/2021/06/10/el-mal-sabor-del-desencuentro/>

Clarín (29 de Agosto de 2021). Obtenido de [https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia\\_0\\_XMHXPdhh9.html](https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html)

El Economista (21 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>

Install Beer (3 de Enero de 2019). Obtenido de <https://installbeer.com/blogs/diariocervezero/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza>

Telam (25 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/494199-economia-cervecerias-artesanales-reconviert-en-superar-crisis-por-la-pandemia-coronavirus.html>



## Anexos

### Anexo n° 1.

El contrato del empleado será de 3 meses con un sueldo de \$52.000 por mes; estaría a prueba dependiendo de los resultados. En caso de obtener los resultados esperados, continuaría en el puesto con el sueldo actualizado de acuerdo a la evolución del mercado.

### Anexo n° 2.

La compra de equipamientos y herramientas es de suma importancia porque para producir más litros de cerveza, hay que tener más elementos para producir. A continuación los detalles de lo que cuesta cada elemento:

- Olla grande de 300 Lts. \$92.400 (3 ollas \$277.200)
- Bomba de recirculación \$4290
- Fermentador \$18.000 (2 fermentadores \$36.000)
- Cámara de refrigerado \$370.000
- Bomba de filtrado \$42.728
- Barriles \$16.408,30 (30 barriles \$494.409)

### Anexo n° 3.

Se consultó en una concesionaria, Lijack SA para la compra de un camión con furgón de carga.

- KYC Mamut Box Refrigerado, Manual 0km con Caja refrigerada \$3.630.000

### Anexo n° 4.

**PRESUPUESTO PERSONALIZADO**

**TU WEB**  
Fernando Colombero

**DESCRIPCION**

Creacion de plataforma virtual de venta Ecommerce

Vincular la plataforma con la pagina actual dela empresa.

Vincular la plataforma de venta con los sistemas admiritrativos de la empresa

Vincular la pagina web a mecios de pagosy otros medios de pago para cerrar transacciones online.

**TIEMPOS Y FORMA DE PAGO**

Las tareas detalladas tendran se realizaran en un tiempo de 5 meses se podra pagar por transferencia bancaria o de contado . se entrega el 520% al comenzar el trabajo y el resto a finalizar.

**INVERSIÓN**

**\$80.000**

Presupuesto valido por 15 días

*Anexo n° 5.*

El contrato del empleado será de 7 meses con un sueldo de \$30.000 por mes. Estaría a prueba dependiendo de los resultados de las ventas. En caso de obtener buenos resultados, va a continuar en el puesto de vendedor online con el sueldo actualizado acorde a la inflación.

*Anexo n° 6.*

La compra de etiquetas autoadhesivas QR y Texto servirá para que cada consumidor que compre su cerveza, pueda dirigirse a la página de la empresa para que puedan puntuar si la cerveza que están consumiendo es de su agrado o no.

- 200 Etiquetas autoadhesivas QR y Texto \$470 (1.600 \$3.760)

*Anexo n° 7.*

Como anteriormente en el anexo n° 6 se nombró lo del código QR; con respecto a la hoja del cuestionario pasará lo mismo, ya que al consumidor se le dará una hoja con preguntas acerca de la cerveza checa para que den su opinión acerca de la misma.

- 1 cuaderno libreta anotador A5 100 hojas \$380,72 (10 cuadernos \$3.807,2)

*Anexo n° 8.*

## Cash Flow Presupuestado - Empresa Sauco S.A

	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas de Mercaderías	\$45,895,718.56	\$63,795,048.80	\$91,864,870.28
Resultados Financieros	\$9,163,249.93	\$12,736,917.41	\$18,341,161.07
Resultado Venta Bienes de Uso	\$290,895.93	\$404,345.35	\$582,257.30
Sub Total de Ingresos	\$55,349,864.43	\$76,936,311.56	\$110,788,288.64
Plan de acción 1	\$8,302,479.66	\$11,540,446.73	\$16,618,243.30
Plan de acción 2	\$3,874,490.51	\$5,385,541.81	\$7,755,180.20
Plan de acción 3	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$67,526,834.60</b>	<b>\$93,862,300.10</b>	<b>\$135,161,712.14</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$28,371,727.23	\$39,436,700.85	\$56,788,849.22
Gastos de Comercialización	\$21,594,035.00	\$30,015,708.64	\$43,222,620.45
Gastos Administrativos	\$5,216,858.37	\$7,251,433.13	\$10,442,063.71
Plan de acción 1	\$8,169,114.23	\$1,317,720.00	\$1,897,516.80
Plan de acción 2	\$208,600.00	\$208,500.00	\$0.00
Plan de acción 3	\$11,275.13	\$0.00	\$0.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$63,560,334.83</b>	<b>\$78,230,062.63</b>	<b>\$112,351,050.18</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$3,966,499.78</b>	<b>\$15,632,237.47</b>	<b>\$22,810,661.96</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>\$1,388,274.92</b>	<b>\$5,471,283.12</b>	<b>\$7,983,731.69</b>
<b>Utilidad Neta con Planes de acción</b>	<b>\$2,578,224.86</b>	<b>\$10,160,954.36</b>	<b>\$14,826,930.27</b>

<b>Ingresos 2019</b>	<b>\$30,802,495.68</b>
<b>Costo de Ventas 2019</b>	<b>\$18,914,484.82</b>
<b>Gastos de Comercialización</b>	<b>\$14,396,023.33</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$3,477,905.58</b>
<b>Resultados Financieros</b>	<b>\$6,149,832.17</b>
<b>Resultado Venta Bs. de Uso</b>	<b>\$195,232.17</b>
<b>Utilidad Neta 2019</b>	<b>\$374,689.99</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	49%	1.49	39%	1.39	44%	1.44
<b>Impuesto a las ganancias</b>	<b>35%</b>					
<b>Tasa de referencia LELIQ</b>	<b>38%</b>					

*Fuente: Elaboración propia*

<b>Objetivo general: Alcanzar un aumento del 30% en las ventas para 2024</b>	
<b>Plan de Acción 1: Aumentar 20% la cartera de clientes para 2024</b>	
Los ingresos aumentan en un 15% anual en base al ingreso del 2019	
<b>Plan de Acción 2: Alcanzar un 10% en ventas anuales a través de los canales E-commerce para el segundo semestre de 2023 y 2024</b>	
Aumentan los ingresos en un 7% en base al ingreso del 2019	
<b>Plan de Acción 3: Obtener 80% de satisfacción en los consumidores para 2023</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Premisas Generales							
1. El aumento de ingresos será en un porcentaje preestablecido dependiendo cada año							
2. Al aumentar los ingresos, también aumentarán el costo de ventas y los gastos en un 50%							
3. Los ingresos y egresos incluyen el IVA							
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla de inflación)							
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019							

### *Justificación*

Se estima que los ingresos crecerán en dicho porcentaje considerando la información de la empresa y en las circunstancias en las que se encuentra.

En el año 2020 la empresa tuvo una caída en sus ingresos respecto al año 2019, a causa del contexto de la pandemia que enfrentamos, afectando el consumo de los clientes.

Se observa un escenario favorable en términos de crecimiento, ya que hoy la gente consume mucha cerveza artesanal. A razón de esto, se espera que los ingresos de la empresa

aumenten a partir de la propuesta planteada, expandiendonos hacia un nuevo mercado, mediante diferentes tácticas.