

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación estratégica para el Grupo Meta”

Profesora/or: Sofia Rinero

Autor/a: Marchesi Lucas

Legajo: ADM05149

DNI: 41401190

2021

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa Cervecería Checa una planificación estratégica con el objetivo de expandir y abrir territorialmente locales en provincias del interior y mejorar el conocimiento del público, la profesionalización de los procedimientos efectuados dentro de la organización con el fin que éstos ayuden a lograr a mediano plazo aumentar un 35% la participación en el mercado nacional de dicha unidad de negocio. Estas propuestas fueron expuestas debido a las fallas a la hora de no tener un local físico de la organización y la falta de organización por unidad.

La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$2.519.834,20 para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 108% en el tiempo previsto. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable llevarse a cabo.

Palabras Claves: Plan estratégico, Planificación, penetración, Tucumán

Abstract

The purpose of this case report was to offer Cervecería Checa a strategic planning with the objective of expanding and territorially opening stores in inland provinces and improving public awareness, professionalizing the procedures carried out within the organization in order to achieve a 35% increase in the national market share of this business unit in the medium term. These proposals were exposed due to the failures at the time of not having a physical location of the organization and the lack of organization by unit.

The implementation will lead the company to invest a sum of \$2,519,834.20 for its start-up, obtaining a return on investment of 108% in the foreseen time. Therefore, it can be said from the quantitative variable that this case report is feasible to be carried out.

Key words: Strategic plan, Planning, penetration, Tucumán.

Índice de Contenido

Introducción	4
Análisis Situación	7
<i>Análisis del Macro Entorno</i>	7
<i>Análisis Microentorno</i>	13
<i>Análisis de Mercado</i>	15
<i>Cadena de Valor: Actividades primarias</i>	18
<i>Actividades Secundarias</i>	19
Marco Teórico	21
Conclusiones Diagnósticas	23
Propuesta final	26
Conclusiones Finales y recomendaciones profesionales	35
Bibliografía	36
Anexo	39
<i>Anexo I: Análisis de Mercado Nacional</i>	39
<i>Anexo II: Visión, misión y valores</i>	40

Introducción

Las organizaciones cuentan en la actualidad con una multiplicidad de herramientas que pueden utilizar para su gestión interna, y, por ende, crear las condiciones para el cumplimiento de sus principales objetivos. Una de estas herramientas es la denominada planificación estratégica, la cual se concierne en la definición a largo plazo de lo que busca generar la organización, ya sea en términos de posicionamiento como también en términos económicos financieros, destacando los aspectos más relevantes y permitiendo aumentar su participación en el mercado y por ende su rendimiento. (*Sainz De Vicuña Ancin, 2015*).

Se desarrolla un estudio de la planificación estratégica dirigida a la empresa Meta cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas, la Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A y por último Brewing S.A.S que se encuentra en proceso de apertura.

Entre esas, la Tregua S.A es una organización en la localidad de Sacanta-El Arañado, lo cual realizan el tambo que desarrolló el sistema de Drylot, con una explotación de 300 vacas en ordeño/promedio/año.34 litros/vaca/año y también la agricultura, cultivando soja, maíz y trigo obviamente dependiendo la época del año y la rotación del suelo.

En segundo lugar, Sauco S.A tiene el restaurante la Jirafa en la localidad de Bariloche, el cual cuenta con una capacidad de 160 comensales donde se sirve desde minutas hasta platos regionales.

Además, cuenta con la fabricación de la cerveza artesanal Checa ubicada en Sacanta, Córdoba. Cuenta con una capacidad productiva anual de 360.000 litros y tiene la mayor tecnología para la cerveza.

En tercer lugar, Cervezas Argentinas S.A.S que posee el 50% de participación en el bar Casa Negra en la zona de Güemes de Córdoba. Brindando un servicio de cocina, cocteles y cervezas Checa para poder disfrutar del lugar con una buena aceptación al público.

Y, por último, como mencionamos la empresa Brewing S.A.S que está en proceso de apertura lo cual va a incluir un bar propio de la cervecería Checa.

Los principios de la organización se remontan a 2019 formada por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz Fernández en donde el objetivo era unir las distintas unidades económicas bajo un nombre que representara ante el público y clientes en general. Asimismo, ellos esperan generar nuevos proyectos de distintos rubros, poder gestionar y formar equipos de trabajo eficientes y llegar a ser una gran familia empresarial.

Por otra parte, se puede señalar la iniciativa que tuvieron los hermanos para poder reunir bajo un nombre a las cuatro unidades de negocio, lo cual uno de los hitos importantes fue la compra del comercio la Jirafa ya que venía en caída y gracias a ellos

podieron levantar la organización y también la fundación desde cero de la Cervecería Checa.

En cuanto al análisis de la unidad de negocio que vamos a planificar Cervecería Checa y su historia podemos destacar el buen funcionamiento en la parte administrativa y económica, pero a pesar de esto toda organización posee debilidades y fortalezas.

La fundación desde cero de la fábrica y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Además, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021.

Por otro lado, deben trabajar más sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado ya que no tienen un local en específico de la cerveza lo cual sería un generador de puestos de trabajos, de productos y servicios de calidad.

También algo que es muy fundamental hoy en día son las redes sociales y el marketing, y la cervecería hace unas semanas comenzó recién a brindar una página en Instagram donde te brinda información de esta unidad de negocio, siendo algo muy importante para el cliente a la hora de informarse a través de internet.

En cuanto al planeamiento de estrategias, son fundamentales para el aumento de clientes. Por ende, el objetivo de este trabajo consistirá en implementar nuevos planes estratégicos para resolver los problemas de la organización, intentando lograr aumentar el prestigio de la empresa, la capacidad operativa, de personal e incrementando su posición en el mercado.

Para ello, nos enfocaremos en la expansión territorial de la Cervecería Checa a algunas provincias del interior utilizando la estrategia de penetración de mercado con el fin de lograr un crecimiento de la organización con una serie de tácticas que se ajusten a las condiciones que serían favorables para la misma.

Como antecedente podemos decir que existen varios casos de éxito de la estrategia de penetración de mercado. Entre ellos se puede destacar el caso de la cervecería Antares, que dio comienzo con 3 amigos marplatense en un garaje, implementado su primer bar en 1998 y hoy cuenta con 60 franquicias en 12 provincias de Argentina y llegando el año pasado a expandirse a Brasil.

Análisis Situación

.....

Para poder lograr lo anterior y cumplir con la oportunidad descrita, primeramente, se requiere del estudio de la situación, ya sea desde los tintes externos, de la industria como también internamente para destacar de esta manera como se encuentra ubicada la organización frente a distintas variables y factores. Se comienza a partir de un análisis externo(macro), a través de la herramienta PESTEL, pudiendo identificar cómo las variables inciden en el sector; luego se aborda el mismo a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter; y por último el análisis interno desarrollando un estudio de la estructura organizacional y de su cultura, de los objetivos y estrategias que

presenta la organización y al mismo tiempo de las ventajas competitivas, es decir en qué procesos genera valor dicha empresa a sus clientes.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

Las decisiones que puedan tomarse en las empresas, son seriamente afectadas o reguladas por el entorno político y social, esto quiere decir que las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión tributaria influyen en la decisión de cualquier estrategia.

En diciembre de 2019 asumió el Presidente de la República Argentina Alberto Fernández, apoyado por el partido político Frente para Todos lo cual lo tomó de sorpresa la pandemia generando una de las cuarentenas más largas y estrictas del mundo, intentado priorizar la salud pero esto afectó demasiado a las empresas privadas en Argentina provocando un cierre de 24000 empresas en sus primeros 5 meses de mandato y no son sólo firmas nacionales las que bajaron su persiana, también antes que llegara el Covid19 empresas multinacionales como Nike, Telefónica, Falabella dejaron de operar por la incertidumbre y lo poco rentable que son los mercados Sudamericanos.

Un ejemplo claro es la empresa de Latam de Chile que estuvo 15 años en el país y se hartaron de los conflictos constantes y las intervenciones del estado por la creación del “impuesto solidario” por la compra de un pasaje al exterior y por estos motivos decidieron abandonar Argentina.

Por otro lado, el presidente heredó muchos problemas del anterior mandato sumándole la pandemia lo cual lo hicieron toma decisiones bastantes rápidas y por el

momento malas; Una fue la deuda que dejó el ex Presidente Macri con el Banco Mundial mientras que Alberto Fernández no negoció haciendo que Argentina caiga al default, un escenario que muchos creían evitable.

Otro traspie que fue muy importante para Argentina y sus empresas nacionales fue el momento que expropiará Vicentin la principal molinera de granos de Argentina (principal empresa Agroexportadora del país) pero gracias al fuerte rechazo popular llevó al gobierno a dar marcha atrás con su decisión. (bbc, 2020)

Factor Económico

La actual emergencia mundial por la pandemia, debido al COVID-19, llegó en el peor momento para el país con pocas opciones de política económica y una actividad en recesión. En consecuencia, a esto la República de Argentina tiene una inestabilidad económica desde hace mucho tiempo, viéndose afectada por cada gabinete económico que pase por el mandato, con diferentes ideas y dejando deudas. En el 2020 el país tuvo una baja del PIB estimada de 11,8% por el contexto de la Pandemia ya que fue uno de los países con más cuarentena estricta y larga del mundo, provocando una inflación que no para de subir, dejando un promedio de 3,5% en el cuarto semestre del 2020 y 3,9% en el primer trimestre del 2021 complicando cada vez la economía del país. (santandertrade, 2020) (libertadyprogreso.org, 2021)

Por otro lado, el dólar se encuentra a un precio de 98,01 pesos argentinos sin sumar los impuestos que añadió el gobierno, uno es el 30 por ciento más caro de la cotización que se aplica por la compra de billetes y divisas en moneda extranjera y otro porcentaje para la compra de bienes efectuadas en el exterior mediante tarjeta de crédito y pago por los servicios prestados por no residentes en el país, mientras que los gastos

referidos a la prestación de salud, compra de medicamentos, adquisición de libros y utilización de plataformas educativas no son alcanzados por el impuesto; Esta ley tiene una duración de 5 años establecida por el Ministro de Economía, Martín Guzmán. (pagina12, 2021)

Factor Social

En término de desempleo, en 2020 la tasa de desempleo fue de 11% de la población. En el año 2021 fue del 10,2% en el primer trimestre el cual afectó a unos dos millones de argentinos. Esto se explica con la disminución de oferta de los trabajadores en el mercado laboral influyendo por la caída económica activa y se prevé que para 2022 sea de 9,7%.

En sumatoria a lo anterior; el impacto de permanecer tanto tiempo encerrado por la pandemia profundizó la vulnerabilidad social afectando mayormente a la población de clase media-baja y baja, como también a las pymes, hoteles o comercios gastronómicos sin posibilidad alguna, disminuyendo abruptamente el trabajo y generando miedos en las personas y sobre todo en los adolescentes que son el futuro del país. (cippec, 2020)

Por otro lado, tomando las proyecciones del análisis económico, se ha observado un retroceso en cuanto al crecimiento de los salarios, que sumado a las variaciones en cuanto a la inflación y otro tipo de variables económicas impacta en el poder adquisitivo y por ende en el consumo de la sociedad. (indecc, 2020)

Factor Tecnológico

En Argentina y en el mundo cambió mucho la utilización de las redes sociales y los medios invirtiendo mucho tiempo en ello y transformando eso en una herramienta que reemplace la TV, diarios físicos y muchas otras cosas. Por ejemplo, los consumidores de diarios y periódicos digitales aumentaron un 11% mientras que en otros lugares de Sudamérica como Brasil el 25% o en Colombia un 18,6%.

Además, la mayoría de jóvenes de 9 a 25 años utilizan otras plataformas para la diversión y la información como Twitch YouTube o streaming que son personas que pasan el mayor de su tiempo en frente de la computadora contando anécdotas o reacciones a canciones, videos y también llegan a personas muy famosas para entrevistarlos o porque los famosos también se encuentran en esas redes y eso afectó en gran parte a empresas de TV sean periodistas deportivos como informativos. (LACAPITAL, 2021)

Sumado a lo anterior y viendo la repercusión de la pandemia a nivel tecnológico; la misma fue un influyente directo en la tecnología, muchas empresas crecieron y realizaron cambios ya que se modificó la manera en el cual tanto las organizaciones como instituciones interactúan en el mundo.

La mayoría de las empresas que trabajan digitalmente pudieron sobrevivir al covid19 y otras revolucionaron el mundo con su innovación y su manera de actuar por la situación, dándose cuenta que la tecnología era la única forma que la empresa se mantuviera y se conectará de manera digital con los clientes, proveedores, empleados, etc. Un ejemplo muy claro en el mundo es la utilización de robots en hoteles o restaurantes para atender turistas, el uso de los smartphones para hacer pedidos, kioscos de autoservicios que se activan por voz, o ascensores con botones holográficos.

Para finalizar dicho punto y de manera alentadora se puede decir que algunas empresas ya incorporan el 5G que se podría implementar desde el 2020 a 2030 lo que hará que todo tipo de comunicación y descargas aumente su velocidad ya que cada vez existen programas con mayores complejos y siendo estos una herramienta de gran utilidad para actualidad. (vectoritcgroup, 2020)

Factor Ecológico

Dentro de lo ecológico, las empresas empezaron a desarrollar programas y actividades dentro de las organizaciones, al mismo tiempo los consumidores actuales valoran mejor a las empresas que llevan adelante este tipo de actividades y estas instancias, es decir aquellas que se concentran ya sea en el desarrollo de los objetivos de un desarrollo sustentable o algunas prácticas específicas dirigidas también a la comunidad.

Por otro lado, para los restaurantes y hoteles se implementó la norma ISO 14001 que es una herramienta de gestión ambiental en el mundo en lo cual ayuda a prevenir los impactos ambientales utilizando los medios necesarios para evitarlos, reducirlos o controlarlos.

En el sector hotelero son muchos los ámbitos de legislación que se debe comprobar sea el agua, residuos, suelos, emisiones, vertidos, ruidos, ahorro o emisiones de instalaciones, para esto se recomienda disponer de una buena base de datos de legislación actualizada. (nuevaiso14001, 2019)

Factor Legal:

Actualmente se encuentra estrechamente relacionada la dimensión legal con el gobierno y sus decisiones de tipo políticas que implementaron. Específicamente abordando el sector de las organizaciones.

Los impuestos o aranceles que el gobierno colocó en el 2020 para la importación y exportación vienen en la forma Ad Valorem y pueden variar desde 0% hasta 35%, dependiendo del valor del artículo en la aduana o el valor CIF.

Se los considera una muralla para el comercio internacional, son dos aranceles, el primero preserva los bienes nacionales y el segundo sirve como entrada de dinero para el Estado.

Por otro lado, deben considerar la tasa de estadística también que varía entre 0,5% o del 0% agregando los otros impuestos a abonar que son:

- Impuesto a las ganancias del 6%
- Ingresos Brutos si corresponden del 3%
- Tasa de Oficialización de Aduana de US\$10,00 aplica a todos los casos.
- Tasa de Digitalización de Aduana de US\$28,00 aplica a todos los casos.
- Tasa de SENASA Madera de US\$18 + IVA. Solo si la mercancía posee embalaje de madera.
- IVA tasa general del 21% o 10,5% si la importación se refiere a bienes de capital, informática o de telecomunicaciones.
- IVA Adicional del 20%

Lo único positivo es que en el año 2018 entró en vigencia el acuerdo de facilitación de comercio, en el cual los trámites son más veloces y que las gestiones sean más económicas. (gruppoy, 2020)

En conclusión, después de realizar el análisis macro entorno, podemos decir que en la parte político-legal es donde más amenazas encontramos por la situación del país y los abundantes impuestos y normativas que incorporó en los últimos años para lo que sería importación y exportación, también influye la situación económica que se encuentra en una inestabilidad generando incertidumbre a la hora de invertir, innovar, producir, etc.

Análisis Micro entorno

Poder de Negociación de los proveedores

Analizando el mercado, el poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que no hay muchos en el sector, aunque son muy potentes y abarcan mucho en el mercado.

La realidad es que, dadas las preferencias de los consumidores por algunas marcas específicas, los proveedores pasan a tener un alto grado de poder de lo esperado por ser productores de los productos que no pueden ser sustituidos de otra manera.

Rivalidad de competencia existente

Si bien existe mucha competencia en el rubro cervecero y más situados en localidad de Nueva Córdoba como ser Ninkasi Cerveceria, Lupulus cerveceria, Peñón Cervecería, Antares, etc. También existen altas barreras de ingreso para los

competidores lo cual esto podría generar ventajas y desventajas. Lo que se destaca en este sector es que ciertas empresas tienen una larga trayectoria y eso produce que se posicionen mejor en el mercado.

Por otro lado, no hay represalias en este sector de cerveza artesanal, pero si en el mercado general de la cerveza ya que las empresas grandes manejan el mercado.

Rivalidad de productos sustitutos:

Posee mucha cantidad de productos sustitutos a la cerveza artesanal como puede ser la cerveza industrial, cerveza sin alcohol, otras bebidas con alcohol y también cualquier tipo de refresco. Todas ellas intentan aliviar la sed y en este sentido se puede decir que es alta la rivalidad de los productos sustitutos ya que se incorporan al mercado como competidores indirectos.

También se puede destacar que el precio de la cerveza artesanal es superior a la tradicional ya que las grandes empresas producen en grandes cantidades y en cadena. Entre las cervezas artesanales no varía mucho el precio entre una y otra ya que la gente prefiere pagar más por el producto por el sabor que tienen.

Poder de negociación de los clientes:

Podríamos decir que el poder de negociación de los clientes depende en esta situación principalmente por la cantidad de proveedores de cerveza artesanal que parece incrementar todos los años.

En cuanto al poder de negociación que debemos tener en cuenta por parte de los clientes, sabemos que los mismos tienen un nivel de poder bajo-medio. Frente a esto,

deberíamos implementar estrategias como por ejemplo el aumento de inversión en marketing, generar nuevos canales de venta, etc.

Amenaza de nuevos competidores:

Los costos de producción son bajos y el proceso de fabricación no presenta demasiadas complicaciones para aprenderlo. Además, no existen o son muy bajas las barreras de entrada y salida al sector industrial cervecero lo cual presenta un alto nivel de amenaza de nuevos competidores en el mercado.

En conclusión, después de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, podemos observar que hay pocas oportunidades en el sector de producción de la cerveza artesanal para la cantidad de amenazas que hay en el mercado, siendo los productos sustitutos uno de ellos.

Por otro lado, hay que destacar el crecimiento del mercado siendo una amenaza/oportunidad para las empresas cerveceras, llamando la atención de los competidores potenciales ya que su marca es conocida.

Análisis de Mercado

En Argentina existen 800 cervecerías artesanales generando ocho mil puestos de trabajo sea de manera directa o indirecta, según el estudio realizado por el Centro de Cata de Cerveza y la fiebre del lúpulo y el sector(pymes) se producen 70 millones de litros anuales que representa un 3% de consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales. (america-retain, 2021)

La cuarentena afectó seriamente al mercado de cervezas artesanales pasando de ser unas de las mejores inversiones hace 3 años con aperturas de bares y cervezas por

todo el país a ser algo terminal para algunas, reduciendo las ventas totales por el periodo transcurrido del aislamiento en 2019 y 2020.

El presidente de la cámara de cerveceros artesanales señaló que la producción de la cerveza artesanal en ese momento era esencial pero el principal canal de comercialización era gastronómico ya que se mantenían cerrados y las ventas en supermercados no eran regulares. (elEconomista, 2021)

En cuanto al consumo de alcohol , Argentina se encuentra en tercer lugar en toda América aunque no se consuma más que antes ya que varios países redujeron, de igual manera es 9,1 litro de alcohol puro per cápita/año, encontrándose por debajo de Canadá(10 litros) y los Estados Unidos (9,3), primera vez que logra superar al país limítrofe Chile que quedó debajo con (9 litros) y luego los siguen Perú, Brasil ambos con 8,9 litros, Venezuela (7,1), Uruguay (6,8), Paraguay 6,3), Bolivia (5,9) y por último Ecuador(5,1) .

En Argentina lo que más se consume es la cerveza, 41 litros por persona por año lo cual representa un 60 % del total de bebidas alcohólicas. El País se ubica en el puesto 72 a nivel mundial superando a varios países que son tradicionales por esa bebida. (toxicologia.org, 2020)

El mercado de las cervezas artesanales crece un 12,5% en volumen y un 23,7% en valor, gracias a un incremento del precio que el cliente está dispuesto a pagar. Este crecimiento ha puesto en alerta a las grandes cerveceras, que en los últimos años han comprado participaciones en muchas micro cervecerías y marcas en alza, cuando no directamente han creado sus propios productos para competir en el mercado. Un

movimiento muy inteligente para copar parte de la demanda de cervezas artesanas aprovechando su potente red de distribución y sus acuerdos.

Según un estudio realizado por la empresa DSM, el grupo de mayor consumo de cervezas son menores de 30 años en especial aquellos que valoran el origen y la sostenibilidad de los productos. El motivo de consumo es la variedad, la calidad y la diferencia de sabor respecto a la industrial.

La mitad de los consumidores de cerveza artesanal lo hace una vez por semana declarando ver reducido el consumo de las cervezas industriales.

Lo importante para el cliente es como se ha hecho la cerveza, valorizando que se realice con productos frescos y locales, considerándose aficionados o coleccionistas de la cerveza artesanal. (neodrinks, 2020).

En conclusión, la cultura de tomar cerveza artesanal en el mundo cada día es más amplia, se va haciendo más tendencia y cada vez se consume más, Muchos emprendimientos de cerveza artesanal van naciendo y creciendo en el mundo siendo muy innovadores, teniendo los objetivos claros y buscando la diferenciación del producto ya que en la competencia también abarca la cerveza industrial que es muy consumida hace tiempo.

El periodo de Pandemia por Covid-19 afecto a muchas organizaciones de este rubro incluso haciendo que tengan que cerrar muchas de ellas, de igual manera, esto abrió una posibilidad para las que supieron mantenerse o abrieron post-pandemia ya que bajo el nivel de competencia en el mercado.

En Argentina como se puede ver en el análisis se consume mucha cerveza de ambos tipos, pero hay provincias que tienen muchos emprendimientos y el mercado es existente hace tiempo y otras que por el momento no tiene casi mercado generando una oportunidad-amenaza a los ingresantes al mismo.

Para profundizar sobre el análisis interno en Sauco S.A, se utiliza la cadena de valor para lograr identificar en qué actividades la organización logra generar una ventaja competitiva y de esta forma crear valor a sus clientes.

Cadena de Valor: Actividades primarias

Operaciones

Dentro del segmento de operaciones podemos mencionar que la cervecería Checa los responsables son José (uno de los fundadores de Meta) y Luis encargado de la parte productiva de la empresa, así mismo de la parte de los empleados y la elaboración de la misma. Luego tienen tres jóvenes entre 19 a 24 años que ayudan con el proceso productivo y administrativo, el problema es que tienen el secundario realizado y al encargarse de la parte administrativa sea pagos, insumos, venta de productos y papeles lo más probable es que no estén capacitados para dichas cosas y en caso de haber un problema se lo deriva al encargado. Otro factor clave es que no cuenta con un departamento de marketing siendo hoy en día muy influyente en los clientes para poder brindarles información y atracción sea por red social o promocionando la marca.

Logística Externa

La principal tarea será desarrollar un plan maestro de producción lo más preciso posible para evitar quiebres de stock y materia prima. En un inicio estará inducido por estimaciones de demanda a bares y restaurantes, la cual se ajustará posteriormente mediante la demanda real experimentada.

Una vez que puedan identificarse con certeza los productos “estrellas”, cual es la que más se vende, se irá aumentando el volumen de pedidos para la elaboración de las mismas.

Marketing y Ventas

La Organización Meta cuenta con un técnico de Marketing que mide la satisfacción del cliente, pero Cervecería en si no tiene su departamento lo cual es fundamental ya que una de las grandes cosas que produce el marketing es el visto del público en general, realizando descuentos por volumen, precios especiales y precios por eventos.

Servicio Post venta: Por la información dada no contiene el servicio post venta, lo cual sirve mucho para darle atención al cliente aumentando tu visibilidad de la marca, como también te ayuda a crear defensores de las marcas ya que al recibir buen trato post venta y le guste el producto es muy probable que lo recomiende a la empresa en su círculo.

Actividades Secundarias

Infraestructura

Ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. En la parte Administrativa se encuentra Paula como gerente general teniendo a Sara, Jimena, Melisa y Rosalía que se encargan de lo interno del área, luego está el sector comercial en donde se encuentra Juan cruz y Marcelo, con dos ayudantes externos que son Maximiliano y Gaspar y por último el área de Producción en la cual se encuentra uno de los creadores de Meta que es José con la ayuda de Luis y los empleados de producción Daniel German y Nahuel. Siendo una infraestructura pequeña para lo que podría llegar a ser por la producción de la misma.

Además, cuenta con el equipamiento del macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correctamente para el funcionamiento de los aparatos.

Desarrollo Tecnológico

En cuanto a equipamiento tecnológico, no se requiere de una gran inversión en algún sistema de hardware sino en el laboratorio en los dispositivos y hardware especializados para poder analizar datos y observar los resultados de los análisis para poder compartirlos.

También es muy importante contar con conexión Wi Fi, contratando una empresa telefónica que puede reducir el precio.

Aprovisionamiento

Consiste en realizar pedidos por cantidad fija, cada vez que se alcanza el stock de seguridad de materia prima, que estará calculado teniendo en cuenta el tiempo que tarda en acabarse y en recibirse.

El producto terminado se comercializa en el bar Casa Negra además intentar distribuir al por mayor.

Marco Teórico

Existen diferentes enfoques que pueden abordar la gestión de la planificación estratégica, desde aquellos que la entienden como un proceso afincado en el desarrollo conceptual corporativo y también se encuentran aquellos que la identifican como un medio para estandarizar procesos internos en beneficio de la estructuración organizacional.

Según Dipres (2003) esta herramienta puede ser definida como un proceso que evalúa sistemáticamente la naturaleza compleja del negocio, configurando los objetivos a largo plazo con sus respectivas metas e indicadores cuantitativos y luego desarrollando estrategias acordes a lo planteado, considerando los recursos pertinentes que permitan materializar dichas estrategias y cumplir con los objetivos.

Según Hill, Jones y Schilling (2015) este punto de vista tiene cierta dosis de verdad, no refleja toda la realidad.

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para reconocer las fortalezas y debilidades
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corregir sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.
5. Implementar la estrategia.

También el autor Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin(2017) redacta que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Además, al hablar de plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en referencia a lo hará en los tres próximos años para poder lograr una empresa competitiva.

El autor también menciona pasos a seguir para llevar adelante la planificación estratégica. Entre ellos.

1. Necesidad de llevar adelante un análisis situacional.
2. Desarrollo del diagnóstico.
3. Sistema de objetivos corporativos (misión, visión y valores).
4. Objetivos estratégicos.
5. Configuración de la estrategia corporativa.
6. Delimitación de los planes de acción.

Tomando en consideración lo planteado, se debe comprender que en una planificación estratégica se utiliza y se diseña la alineación entre las distintas perspectivas y estrategias funcionales, es decir aquellas actividades que ponen en funcionamiento a la organización. La función de la demanda interna es importante porque posibilita “mejorar” la ventaja competitiva. Las compañías de un país gozan de una ventaja competitiva cuando sus clientes internos son sofisticados y demandantes y además presionan a las compañías locales para que cumpla con estándares altos para la calidad de sus productos y a efecto que fabriquen productos innovadores.(Hill,jones 2017)

En cuanto a la estrategia de adaptación local se concentra en incrementar la rentabilidad mediante la adaptación de bienes y servicios de la compañía, de modo que se ajusten debidamente a los gustos y las preferencias de los mercados internos del país. Si la compañía adapta a las demandas locales el producto que ofrece, podrá aumentar el valor del producto en el mercado local pero lo negativo de ello es que como la adaptación implica determinada duplicación de funciones y también series de producción más cortas, también impide que la compañía pueda bajar los costos en función de la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global. Sin embargo, tendría sentido si el valor agregado asociado a la adaptación local soporta precios más altos, lo cual haría que una compañía recupere sus costos más altos o si esto genera una demanda local sustancialmente mayor, le permitiría bajar los costos realizando una economía de escala en el mercado local.(hill jones 2017).

Retomando a Porter el comenta en su libro Estrategia Competitiva que surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de

los productos. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocios con los competidores, si quieren que acepte su producto habrá que persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios.

Mientras más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y mientras más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar a la industria, en ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquear, debe establecer un canal de distribución/ enteramente nuevo.

Conclusiones Diagnósticas

Considerando el concepto de la estrategia y los análisis desarrollados sobre la Cervecería Checa y su entorno, se ha identificado que un factor determinante en su desenvolvimiento es la informalidad con la que se articula la cervecería. Lo que quiere decirse es que al no tener priorizados sus objetivos estratégicos y tampoco una definición de sus objetivos corporativos, la unidad de cervecería artesanal no puede proyectarse hacia el largo plazo.

Además de toda la problemática que tiene que tiene la empresa, desde el punto de vista estratégico y corporativo, también se observa el impacto negativo que genera el País en este momento, afectando no solo a la industria sino a todo el sector gastronómico. Esto se puede considerar como una amenaza ya que por el momento de incertidumbre del país cada movimiento es fundamental. Por otro lado, como se puede ver en el análisis de mercado, es muy difícil las exportaciones a países limítrofes o a cualquier lugar por las restricciones del gobierno.

En lo que atañe a los antecedentes teórico, Saiz de Vicuña Ancin(2015) comenta que la estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas lo cual puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente o atraer clientes de la competencia obteniendo una ventaja que es la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que el producto se refiere y al mercado en el que se mueve y también traducirse a una expansión geográfica a su mercado de origen sea a nivel nacional o internacional a la búsqueda de nuevos segmentos de mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.

El desarrollo de una propuesta de valor está estipulado entre la definición de sus objetivos corporativos, el desarrollo de estrategias y la materialización hacia planes de acción en concreto.

Como bien lo estipulaba Hill y Jones (2015) las etapas de una planificación estratégica aplican a todo un desenvolvimiento que se estipula en la determinación de sus objetivos y la priorización de la secuencia de los mismos. Aquí se van armando ciertos elementos que permiten configurar una propuesta de valor.

Por otro lado, la decisión de expandir el mercado por las provincias del interior no me parece una tarea difícil para esta organización ya que hay poco mercado para muchas de las provincias, la cerveza artesanal es un producto muy demandado que cada vez se hace más reconocido en el país y el precio es accesible, por lo tanto, vamos a realizar una estrategia de penetración de mercado. La definición de estas estrategias es el trabajo de expandir marcas para ganar más consumidores dentro de sus segmentos, si que tener que lanzar nuevos productos y el crecimiento de la empresa a partir de la conquista de mercados.

Por lo tanto, se ha determinado que se llevará el producto de la cervecería Checa al mercado interno de Argentina pensando en todas las edades fortaleciendo y trabajando fuertemente con los canales de distribución, ingresando por las provincias que poco mercado de cerveza tiene hasta citarse en la Patagonia que es donde más se consume.

Finalmente, si la cervecería Checa no realiza un plan estratégico estará descontextualizada y tendrá que subsistir a partir de la propia inercia y la informalidad con la que viene desarrollándose ya que los mercados empiezan a crecer y ser entre los primeros en entrar en algunas provincias sería la diferenciación.

De esta manera el plan se encontrará delimitado a partir de una estrategia de penetración de mercado, en donde ésta se centrará en expandir la cervecería Checa por las provincias del interior con un buen canal de distribución e intentado realizarlo en corto plazo por lo demandante que es el mercado y la incertidumbre del país.

Propuesta final

Introducción- plan estratégico 2025 para la Cervecería Checa

La Cervecería Checa desarrolla el plan estratégico que se plantea para el año 2025, con el objetivo de expandir y abrir territorialmente locales en provincias del interior y mejorar el conocimiento del público hacia la empresa para otorgarle mayor rentabilidad.

Antes de arrancar con el plan de implementación, en base a sus lineamientos estratégicos actuales se comentará algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación o necesitan ser modificados y revisados.

Lineamientos estratégicos actuales (visión-misión-valores)

Ver anexo II.

Objetivo General

Aumentar un 35% la participación en el mercado nacional de la cervecería artesanal dando inicio en el 2022 y finalizando en el año 2025 mediante el desarrollo de un plan estratégico con el fin de la búsqueda de penetración de mercado eficaz en provincias del interior.

En base a agro empresario en los últimos 5 años la cerveza artesanal creció un 40% con más de 1500 productores en todo el país tomando en consideración a futuro de la situación del País y el mercado se cree que un 35% puede crecer y ser viable para la empresa.

Objetivo Específicos

1. Capacitación al 100% el área del gerente general y administración en el año 2022 para las inversiones que se van a realizar en provincias del interior porque deben intervenir en ciudades lejanas.
2. A principios del año 2023 abrir un local en Yerba Buena, Tucumán que cuenta con un público específico y una sobrepoblación, buscando un socio inversor en la ciudad y encontrar un buen canal de distribución desde Córdoba.

3. Alcanzar una valoración de los clientes y usuarios respecto al local abierto en un 30 % para el año 2025, a través del área de marketing y publicidad.

4. A partir de la implementación del bar, aumentar las ventas un 30% sea a nuevos clientes de la zona.

Fundamentación de los Objetivos

Nuestro objetivo principal es poder llegar a concretar un lugar físico en el norte del país siendo nuestro objetivo Tucumán ya que como se menciona arriba es una provincia sobrepoblada, con todo tipos de clientes y sobre todo clientes específicamente para lo que sería un bar de cervezas, pero es imposible implementarlo si no nos preparamos para esto, por eso debemos especializar a las áreas para que estén preparadas, en especial el administrador y el gerente general ya que debemos estar en contacto con el otro socio, no contamos con un área de logística por lo cual la distribución se encargara el administrador de asesorarse con un profesional del mismo y es lejana la ubicación así que deben estar altamente capacitado. Por otro lado, una vez concretado los objetivos lo que intentaremos aumentar la valoración de los clientes con la ayuda de las redes sociales, en la cual se encargara el área de marketing y con la publicidad de la misma en aplicaciones digitales como ser Facebook, Instagram y YouTube que son las más utilizadas y por ultimo con la implementación del Bar esperar que las ventas crezcan y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Alcance

El alcance desde el punto de vista geográfico de esta estrategia es hacia provincias del interior del País siendo principalmente en el NOA.

El alcance temporal del presente plan estratégico es para el periodo 2022/2025.

Plan de acción 1: Capacitación de cargos altos

En el primer plan de acción se propone la capacitación de los cargos altos, realizando un curso de coaching y dirección ya que es la primera vez que van a tener un local en las afueras de Córdoba siendo algo nuevo e innovador para los mismos. En este caso el plan se basará en capacitarlo al gerente general y al administrador para intentar obtener los menores errores posibles, una buena comunicación interna e externa, la delimitación de los manuales de procedimientos específicos para cada uno de los departamentos y al mismo tiempo la definición de reglamentos internos que permiten mejorar los flujos de información.

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Definición de las temáticas y diseño de la capacitación estratégica a realizar	1° de mayo	3° de mayo	-	-	-	asesor externo	\$ 41.000,00	fuelle: CPCE
Definición sobre los lineamientos sobre las sesiones de coaching	2° de mayo	4° de mayo	-	-	-	asesor externo	\$ 6.000,00	dos horas por día.fuente:glasdoor
definición de los lineamientos de capacitación sobre el gerente y administración	3° de mayo	2° de junio	-	-	-	-	-	-
diseño del manual de capacitación 1°	3° de junio	4° de junio	-	-	-	-	\$ 25.000,00	Impresión de manuales
diseño del manual de capacitación 2°	1° de julio	2° de julio	-	-	-	-	\$ 25.000,00	Impresión de manuales
Comunicación Interna e externa	3° de julio	3° de agosto	direccion	gerente general	-	-	-	-
Implementacion	4° de agosto		-	gerente general	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	\$ 97.000,00	-

Tabla 1

Plan de acción 2: Apertura del local

En el segundo plan de acción, se iniciará con la contratación de un personal de logística con al menos 2 años de experiencia, brindando la ayuda y la información necesaria para saber cómo sería el canal de distribución, la ubicación del lugar a alquilar, etc. Esto sería de gran ayuda para finalmente realizar la apertura del local, que contara con al menos 8 empleados, con una cantidad de 15 mesas, de las cuales 8 son para 4 personas y 7 para dos personas.

Nuestra idea es poder ambientarlo de la misma manera de que el Bar casa Negra en Güemes, con una buena comunicación de los empleados hacia el cliente y hacia la parte interna, intentando obtener una buena cultura organizacional.

Por último, se reorganizará el organigrama de la empresa, realizando uno nuevo de la organización Cervecería Checa, y dando incentivos grupales e individuales para la motivación de los mismos.

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Contratacion personal de logistica	1° de noviembre	1° de febrero	logistica	gerente de logistica	-	asesor externo	\$ 280.000,00	fuelle: glasdoor, 4 meses
definicion de la tematica y diseño de la planificacion estrategica a realizar	4° de noviembre	2° de diciembre	directivos	direccion y logistica	-	-	-	canal de ditribucion, ubicación etc
Definición del espacio fisico	2° de diciembre	1° de enero	gerente general y logistica	gerentes de logistica y direccion	-	-	\$ 50.000,00	alquiler
Compra de insumos	2° de enero	4° de enero	-	-	-	-	\$ 781.000,00	mesas,sillas, cubiertos,cocina, etc
Busqueda externa de integrantes para el area	1° de febero	4° de febrero	recursos humanos	recursos humanos	-	-	\$ 238.994,00	incluye 8 empleados, 2 supervisores(\$31558 c/u) y 6 para tareas especificas(\$29313 c/u)
Modificacion el organigrama empresarial	1° de marzo	2° de marzo	gerente yRecursos Humanos	direccion y recursos humanos	-	-	-	-
Diseño plan de incentivos	3° de marzo	4° de marzo	gerente y Recursos Humanos	direccion y recursos humanos	-	-	-	grupales e individuales(sujeto a
imlementacion	1° de abril	-	-	-	-	-	-	
TOTAL							\$ 1.349.994,00	

Tabla 2

Tabla 6: Presupuesto de Implementación

Marchesi Lucas

Córdoba, argentina

CERVECERIA CHECA

presupuesto 1-13333

Plan de accion	descripcion	presupuesto
1	Definicion de las tematicas y diseño de la capacitacion estrategica a realizar	\$ 41.000,00
	Definicion sobre los lineamientos sobre las sesiones de coaching	\$ 6.000,00
	diseño del manual de capacitacion 1y2	\$ 50.000,00
	subtotal	\$ 97.000,00
2	Contratacion personal de logistica	\$ 280.000,00
	Definicion del espacio fisico	\$ 50.000,00
	compra de insumos	\$ 781.000,00
	busqueda de empleados	\$ 238.994,00
	subtotal	\$ 1.349.994,00
3	asesor de marketing	\$ 208.000,00
	programador	\$ 50.000,00
	publicidad y marketing	\$ 300.000,00
	Subtotal	\$ 558.000,00
	PRESUPUESTO TOTAL SIN IVA	\$ 2.004.994,00
	IVA 21%	\$ 514.840,20
	PRESUPUESTO TOTAL	\$ 2.519.834,20

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Una vez que se ha desarrollado la planificación estratégica, se busca responder al objetivo general con el fin de demostrar los ingresos o beneficios esperados de acuerdo a la implementación de las distintas acciones propuestas.

ESTADO DE RESULTADOS

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Ventas Netas						
Total Ventas del Ejercicio	254.059.315,56	166.596.272,50	109.243.457,37	71.635.054,02	46.973.805,91	30.802.495,68
Costos						
Costos de Venta	156.006.874,16	102.299.589,62	67.081.698,11	43.987.998,76	28.844.589,35	18.914.484,82
Otros costos de venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Costos de Ventas	156.006.874,16	102.299.589,62	67.081.698,11	43.987.998,76	28.844.589,35	18.914.484,82
Resultado Bruto	98.052.441,39	64.296.682,88	42.161.759,27	27.647.055,26	18.129.216,56	11.888.010,86
Gastos						
Administración	28.438.362,30	18.648.106,42	12.228.266,51	8.018.535,41	5.258.056,01	3.447.905,58
Comercialización	118.738.555,21	77.861.347,88	51.056.621,43	33.479.751,76	21.953.935,58	14.396.023,33
Resultado Actividad Principal	-49.124.476,11	-32.212.771,22	-21.123.128,67	-13.851.231,92	-9.082.775,03	-5.955.918,05
Resultado Financiero	50.723.881,86	33.261.561,88	21.810.860,25	14.302.203,44	9.378.494,06	6.149.832,17
Resultado NETO	1.599.405,75	1.048.790,65	687.731,58	450.971,53	295.719,03	193.914,12
Otros Ingresos y Egresos	1.611.027,61	1.056.411,55	692.728,88	454.248,45	297.867,83	195.323,17
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	3.210.433,35	2.105.202,20	1.380.460,46	905.219,97	593.586,87	389.237,29
Impuesto a las Ganancias	119.986,37	78.679,59	51.593,17	33.831,59	22.184,65	14.547,31
Resultado Final	3.090.446,98	2.026.522,61	1.328.867,29	871.388,38	571.402,22	374.689,98
Utilidad Bruta	98.052.441,39	64.296.682,88	42.161.759,27	27.647.055,26	18.129.216,56	11.888.010,86
Imp a las Ganancias	34.318.354,49	22.503.839,01	14.756.615,74	9.676.469,34	6.345.225,80	4.160.803,80
Utilidad Neta con Planes de Accion	63.734.086,91	41.792.843,87	27.405.143,52	17.970.585,92	11.783.990,76	7.727.207,06

Inflacion anual según indec	52,50%
Objetivo del plan de Implementacion: Aumentar la participacion en el mercado	35%
Valor de la última utilidad (año 2024) más el 35% a lograr	\$ 1.081.656,44
Nueva utilidad al 2024	\$ 4.172.103,43
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 2.004.994,00

Inversion a realizar (sin iva incluido) EN NEGATIVO	\$ 2.004.994,00
Flujo P1	\$ 7.727.207,06
Flujo P2	\$ 11.783.990,76
Flujo P3	\$ 17.970.585,92
Flujo 4	\$ 27.405.143,52
Flujo 5	\$ 41.792.843,87
Flujo 6	\$ 63.734.086,91

Roi	$\frac{((Ingresos - Inversion) / Inversion) \times 100}{}$
Roi	108%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 98.052.441,39
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 34.318.354,49
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	63.734.086,91
Tasa de Referencia Leliq	38%
VAN	\$ 32.013.860,11
TIR	438%

Según Banco Nación a Octubre del año 2021

Estos montos expresan la relación al Roi que, por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa genera 1,08 pesos. En virtud de que la VAN y TIR son mayores a cero; el resultado expresa que se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, por lo que desde las variables cuantitativas dicho reporte de caso es considerable y recomendable a llevarse a cabo.

Conclusiones Finales y recomendaciones profesionales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa “grupo Meta” principalmente a su unidad de negocio Cervecería Checa, procedimientos que deriven en la profesionalización interna con el fin de expandir territorialmente hacia el norte del país en vistas de mejorar y aumentar el conocimiento de la empresa y con el fin de solucionar los problemas de no tener un espacio físico, mala organización por unidad de negocio y el marketing de la misma.

Para esto se diseñó un plan estratégico, el cual partió desde la capacitación de los cargos altos para la dirección de tener un local en la provincia de Tucumán ayudado por un socio inversor, hasta esperar una valoración del cliente y un incremento de las ventas para el año 2025 con la incorporación del mismo.

En lo que respecta al objetivo general del reporte se plantea como solución, como bien se mencionó anteriormente, una estrategia de penetración de mercado. La misma se llevará a cabo con la apertura de un local en el norte del país con el objetivo de aumentar la participación un 35% en el mercado nacional.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se puede generar mayores conocimientos de los clientes en base a la unidad de negocio, especulaciones y observaciones de los principales competidores de cervecerías artesanales en el país y aumentando la visión de los proveedores.

Además, desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización un cambio en la empresa, fomentando el crecimiento pero de forma organizada, con la capacitaciones necesarias ya que el local sería lejos de donde se encuentra Grupo Meta, pero con la certeza de ser rentable y el conocimiento de la gente.

Finalmente, para finalizar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación pero que la empresa debería hacer para seguir aumento su penetración en el mercado meta. Entre ellas se recomienda:

1. Realizar una publicidad donde se encuentren personas famosas de la provincia de Córdoba que tengan más de 20 mil seguidores en Instagram, en lo cual el propósito sea algo innovador y publicitando a la marca, esto lograra aumentar el reconocimiento de la cerveza y llegara a mucho público también.
2. Crear un área de marketing, lo cual se ve que es un presupuesto muy alto para el grupo Meta en sí, así que crear para las unidades de negocio que más lo soliciten, como ser bar casa Negra y Cervecería Checa ya que es fundamental para cualquier organización y brindara muchas soluciones porque son expertos en eso.
3. Establecer distintas tecnologías que puedan ir adoptándose y aplicándose en los procesos de crecimiento e innovación para de esta manera brindar una mayor valoración.
4. Generación de nuevos indicadores logísticos, de recursos humanos y financieros por ejemplo los plazos de entrega, rotación de stock, productos más vendidos, cumplimientos de objetivos y desempeños.
5. Estar preparado en caso de que vuelva a ocurrir lo del Covid 19, manteniendo una buena comunicación y relación con los empleados y estar atentos a la situación.

Bibliografía

america-retain. (2 de septiembre de 2021). *top 5 de cervezas artesanales exportadas*. Obtenido de america-retain:

<https://www.america-retail.com/argentina/top-5-de-cervezas-artesanales-argentinas-conquistando-mercado-internacional/>

bbc. (3 de agosto de 2020). multinacionales que abandonan el país y se habla de masacre de empresas. *bbc*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>

cippec. (octubre de 2020). *impacto social del covid 19 en argentina*. Obtenido de <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>

elEconomista. (21 de mayo de 2021). *Industria Cervecera: antes y después del covid*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>

gruppoy. (18 de Febrero de 2020). *REQUISITOS PARA IMPORTAR A ARGENTINA*. Obtenido de <https://gruppoy.com.ar/2020/02/18/descubre-aqui-los-requisitos-para-importar-en-argentina/>

indec. (septiembre de 2020). *sistema de estadísticas sociales*. Obtenido de [indec.gob: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/publicacion_sies.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/publicacion_sies.pdf)

LACAPITAL. (21 de JULIO de 2021). *un informe revela como cambio el uso de internet en Argentina en el marco de la pandemia*. Obtenido de [LA CAPITAL: https://www.lacapital.com.ar/economia/un-informe-revela-como-cambio-el-uso-internet-argentina-el-marco-la-pandemia-n2675591.html](https://www.lacapital.com.ar/economia/un-informe-revela-como-cambio-el-uso-internet-argentina-el-marco-la-pandemia-n2675591.html)

libertadyprogreso.org. (13 de enero de 2021). *inflacion*. Obtenido de liberta y progreso:

https://www.libertadyprogreso.org/2021/01/13/se-espera-un-primer-trimestre-con-un-promedio-de-inflacion-cercano-al-4/?gclid=CjwKCAjwvuGJBhB1EiwACU1AiWdwRB2KsFaDdTxN40Y7XH_CeDlbtJK183nx6C4cYcho97mSVf4JehoCKBAQAvD_BwE

neodrinks. (6 de agosto de 2020). *cerveza artesana¿que es y quien la consume?* Obtenido de neodrinks:

<https://neodrinks.com/cerveza-artesana-que-es-y-quien-la-consume/>

nuevaiso14001. (18 de febrero de 2019). *Norma ISO aplicada en hoteles y restaurantes*. Obtenido de nueva iso 14001: <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/>.

pagina12. (18 de diciembre de 2021). *como es el impuesto al dolar*. Obtenido de pagina 12: https://www.pagina12.com.ar/237033-como-es-el-impuesto-al-dolar?gclid=CjwKCAjwvuGJBhB1EiwACU1AidUU11YL2pgaCI_T2s3Rtbz723t4h0lOabwQp-t7VW6rTFNj6OdolhoCqoYQAvD_BwE

Sainz de Vicuña Ancin. (2015).

santandertrade. (2020). *Argentina:Politica y economica*. Obtenido de santander:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

toxicologia.org. (2020). *Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina*. Obtenido de asociación toxicológica de argentina: <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>

vectoritcgroup. (3 de septiembre de 2020). *tecnología, la verdadera ganadora post-covid*. Obtenido de vector: <https://www.vectoritcgroup.com/tech-magazine/digital-transformation/tecnologia-la-verdadera-ganadora-de-la-era-post-covid/>

Anexo

Anexo 1: Análisis de Mercado Nacional

El mercado argentino de cerveza artesanal es un mercado joven, lo cual se realizó una encuesta en el año 2017 a 1613 productores de cervezas artesanal en todo el país abarcando desde homebrewers hasta micro- cervecerías artesanales.

Además, la distribución geográfica muestra que un tercio de los que respondieron la encuestas se encuentran en la Provincia de Buenos Aires y Capital federal (31,6 %), la segunda es Rio Negro con un 18 % , le sigue la provincia de Córdoba con un 13,8 %, luego Neuquén con un 8,3 %, Chubut con un 7 % y la Provincia de Santa Fe de (6%). Por otro lado, las otras provincias tienen un porcentaje entre 0 a 2% de respuesta que serían Santa Cruz (1,8%) , la pampa (1,3%), Mendoza (1,6%), San Luis (1,3%), San Juan (0,3%), Catamarca

(0,8%), Chaco (0,3%), Corrientes(0,8%), Entre Ríos (0,3%) y Misiones (3,1%) , las provincias como Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y la Rioja en ese momento no contaban con emprendimientos o no fueron localizadas.

Por otro lado, el 64 % de los encuestados representan emprendimientos con una antigüedad menor a 3 años, mientras que un 82% tienen una antigüedad de 5 años o menos y solo el 12 % representa una antigüedad entre 5 a 10 años y por último un 6% tiene 10 o más años.

En relación a esto, la distribución de los encuestados según el tipo de emprendimientos es relativamente parejos entre las provincias, siendo las micro cervecerías artesanales el segmento de mayor representación y se estima que en la región de la Patagonia tiene la mayor representatividad de micro cervecerías con un total de 220. (libkind, 2018)

Con referencia a donde se recomienda tomar cerveza en argentina, están los 5 lugares más recomendados y conocidos para los amantes de la cerveza artesanal.

En primer lugar, se recomienda la cerveza artesanal del Bolsón (Rio Negro) y Bariloche consolidándose no solo como productores sin como promotores del turismo cervecero. Pero además en Bariloche se puede hacer un Beer tour para recorrer 3 fábricas que son Berlina, Gilbert y Patagonia brindando una experiencia de 6 horas con un precio de 2500\$. En tanto al bolsón todos los años se realiza la fiesta Nacional del Lúpulo (materia prima principal de la cerveza).

El segundo lugar más recomendado es Mar del Plata donde tiene una calle muy reconocida y antigua ya que se ubican la mayoría de cervecerías ahí, la calle Olavarría. Como ser: Cheverry, Ogham, Glück o la Paloma Brewing Company.

En tercer lugar, la Provincia de Santa Fe que tiene más de 100 años de tradición cervecera provocando esto que sea la provincia con más bares de cerveza del País.

en cuarto lugar, se encuentra Villa Belgrano que contiene dos fábricas locales, el viejo Múnich en la cual se realiza la famosa Lager y la Pilsen y la cervecería Brunner, una típica cervecería alemana artesanal con gastronomía centroeuropea y también se realiza la Oktoberfest entre el 2 y 14 de febrero.

Y por último, en la provincia de Ushuaia, se pueden encontrar las fábricas de Beagle y Cape Horn que ambas comenzaron en una cocina hogar y hoy son representantes de la industria a nivel local. (Quinta, 2019).

Por otro lado, la ciudad de Tucumán cuenta con más de 10 cervecerías artesanales, entre ella: peñón del Águila Tucumán, Antares Tucumán, Berlín Cervecería Artesanal, etc. Siendo todas conocidas o con muchas recomendaciones de los clientes, de igual manera todas se encuentran en el centro de la ciudad de Tucumán a pocas distancias. (cervezas artesanales tucuman, 2021)

Anexo II: Visión, misión y valores

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”.

misión propuesta

“Elaborar una cerveza artesanal 100% producida en Córdoba con la calidad perfecta para la satisfacción del País”.

visión

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

visión propuesta

“Escalar y convertirse en una de las empresas más influyentes del País”.

Una vez determinados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa se pueden ver que los mismos no van en correlación con el plan estratégico que queremos llevar a la empresa ya que se centran en el grupo Meta y no por unidad en específico siendo muy diferentes las organizaciones así que nos sentimos obligados a modificar la visión y misión.