



Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso
Empresa: GRUPO META S.A.
Razón Social: "El Sauco S.A."
Licenciatura en Administración
Tutor: Sofia Rinero

Autor: CORTÉS, Fabián Andrés
Legajo VADM 16820
DNI 24336288

Noviembre 2021

Resumen

El presente trabajo se encuentra orientado al análisis de una de las UN del GRUPO META, grupo que no es aún reconocido en el medio, y que fue creado hace poco tiempo, con el fin de representar un espectro de cuatro negocios que la conforman, con bastante discrepancia entre un grupo y el otro.

Luego de efectuar los análisis correspondientes, de la mano de las herramientas de la planificación estratégicas, se buscará determinar un plan de acción que favorezca la introducción de uno de sus productos de elaboración propia y artesanal, que es la Cerveza Checa, en otros potenciales mercados, a través de las herramientas de e-commerce y de la apertura o distribución en otros puntos del país, a través de asociaciones empresariales estratégicas que permitan su rápido crecimiento tanto a nivel local como a nivel nacional, por ejemplo.

Se efectúan los análisis correspondientes de la VAN, TIR y ROI para determinar la factibilidad de la ejecución del proyecto y lograr incrementar con el plan de acción propuesto la rentabilidad del negocio en un 3% para fines del año 2024.

Palabras Clave: GRUPO META, e-commerce, Cerveza Checa, planificación estratégica, objetivo.

Abstract

This work is oriented to the analysis of one of the UN of the META GROUP, a group that is not yet recognized in the environment, and that was created a short time ago, in order to represent a spectrum of four businesses that make it up, with quite a discrepancy between one group and the other.

After carrying out the corresponding analyzes, using the tools of strategic planning, it will seek to determine an action plan that favors the introduction of one of its own and artisanal products, which is Czech Beer, in other potential markets, through e-commerce tools and opening or distribution in other parts of the country, through strategic business associations that allow rapid growth both locally and nationally, for example.

The corresponding analyzes of the NPV, IRR and ROI will be carried out to determine the feasibility of the execution of the project and to increase the profitability of the business by 3% by the end of the year 2024 with the proposed action plan.

Keywords: META GROUP, e-commerce, Czech Beer, strategic planning, objective.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	2
Macroentorno (PESTEL)	3
Aspecto Político – Económico	3
Aspecto Social	4
Aspecto Tecnológico	4
Aspecto Ecológico	5
Aspectos Legales	5
Microentorno (PORTER).....	6
Amenazas de nuevos competidores	6
Amenazas de productos o servicios sustitutos	7
Poder de negociación de los clientes	7
Poder de negociación de los proveedores	7
Rivalidad entre competidores existentes.....	8
ANÁLISIS DE MERCADO	9
CADENA DE VALOR	10
Actividades Primarias	10
Materias primas e insumos	10
Proceso de Fabricación	11
Envasado, almacenamiento y distribución	11
Promoción y ventas.....	11
Servicios.....	12
Actividades de Apoyo	12
Recursos Humanos	12
Tecnología.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	15
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	17
ALCANCE.....	17
OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
TABLA DE TÁCTICAS LOGRO OBJETIVOS	19
Objetivo 1.....	19
Objetivo 2.....	20
Objetivo 3.....	21
DIAGRAMA DE GANTT.....	22
PRESUPUESTO.....	23

Premisas del presupuesto y Cash Flow	23
Premisas Plan de Acción.....	24
Cash Flow Proyectado	24
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	28
ANEXOS.....	31
Anexo 1 - Datos Cash Flow.....	31
Anexo 2 - Costo MO – Administrativo F	32
Anexo 3 - Cálculo CCSS Mano de Obra	33
Anexo 4 - Valor Sueldo Gerencia	34
Anexo 5 – Valor Consultoría RRHH.....	34
Anexo 6 – Diagrama de Gantt Valorizado	35

Introducción

GRUPO META S.A. nace bajo el concepto de agrupar cuatro negocios en donde desarrollan cada una de las actividades económicas, que conforme al nomenclador de actividades de AFIP son los de servicio de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/ mostrador; elaboración de cerveza, bebidas malteadas y malta; servicio de expendio de bebidas en bares, incluidos bares, confiterías y otros, en la que se encuentran las firmas “El Sauco S.A.”, “Cervezas Argentinas S.A.S.” y “Brewing S.A.S”.

Con un rubro totalmente distinto a los mencionados, se desarrolla el negocio dirigido a producción de leche bobina, cultivo de soja, cultivo de cereales, cultivo de trigo, cultivo de maíz y cría de ganado bobino (con sus excepciones correspondientes) que se encuentra explotada bajo la firma “La Tregua S.A.”

Estas unidades económicas que se encuentran dispersas geográficamente, con oficinas centrales de la localidad de Sacanta (CBA), donde se concentra la administración central (Canvas, Grupo Meta, 3)

Los distintos negocios se fueron iniciando en distintas épocas, mucho antes de la generación del grupo, un claro ejemplo, es el caso del “Restaurante La Jirafa” que ya se encontraba en marcha, del cual se compró el fondo de comercio efectuando su recuperación y repunte.

Surge así, en el año 2019 Grupo Meta siendo sus fundadores tres hermanos con claros objetivos y metas por desarrollar, los que ya vienen gestionando las unidades de negocio referidas mas arriba.

El fin de su creación fue unir todas las unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara, que los identificara tanto en su comunidad como en el resto de la provincia, y por que no en el resto del país siendo su objetivo el de ser una gran familia empresaria, con máximo crecimiento, generando su propio bienestar y el de la comunidad en la que se desarrolla, gestionando inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivo que permitan sustentabilidad a largo plazo y generación de nuevos negocios.

Cada unidad tiene un responsable con sus alcances claramente definidos, pero a su vez cumplen funciones en otras unidades que son afines a sus conocimientos y experiencias adquiridas, pero al mismo tiempo forman parte del Directorio de la empresa.

Los propietarios, al encontrarse inmersos también en el directorio, pueden compartir problemas, situaciones y soluciones para que se puedan replicar o replantear en los demás negocios, siendo el principal apoyo y sostén de las unidades económicas.

La estructura organizacional de esta parte del negocio, se basa en un responsable que es uno de los fundadores, un licenciado en química que se encarga de la parte productiva de la cervecería y del manejo del personal, y los coordinadores de producción que son tres jóvenes que ayudan en el proceso productivo y también en la parte administrativa, con un rango etario de 20 a 30 años.

El grupo tiene definidos sus mandatos institucionales reflejadas en la Visión, Misión y Valores, punto de partida para el establecimiento de las metas más importantes que representa un estado futuro que la empresa desea alcanzar (Hill, Jones y Shilling, 2015, p.43)

Observando el mercado, y en consecuencia al consumidor del producto, se advierte un auge de emprendimientos orientados a la cervecería artesanal y los rubros asociados, como ser los bares, lugares de comida rápida que están siendo aceptados e incluidos como parte de la cultura en distintas ciudades del país.

Con el fin de lograr determinar una línea de acción que mejor se adecúe al negocio objeto de estudio, que en este caso se centrará en la empresa “El Sauco S.A.” para el rubro fabricación de Cerveza Artesanal, es que se efectúa un diagnóstico organizacional.

Con el desarrollo de los análisis de Macro-Micro Entorno, Cadena de Valor, se obtendrá información válida que permita formular estrategias adecuadas para conocer las amenazas y las oportunidades que tienen ante si.

Observándose el desempeño de la industria en estos últimos tiempos, como fuese mencionado precedentemente, se plantearán lineamientos estratégicos para el desarrollo de planes de acción con el fin de introducirse en nuevos mercados nacionales (penetración de mercados), a través de cadenas de distribución y/o asociaciones, maximizando sus beneficios y creciendo en el rubro, a través de las herramientas de la estrategia corporativa de crecimiento.

Un muy buen ejemplo que se podría mencionar acerca de este crecimiento e introducción en nuevos mercados, es la cerveza artesanal Antares, iniciada por el año 1996 que luego fue expandiendo su mercado a nivel nacional a través de 60 franquicias, teniendo presencia en 12 Provincias, como una de las más representativas del sector. (Antares, 2021)

Análisis de Situación

Para efectuar el análisis de situación vamos a proceder a efectuar, a través de sus herramientas correspondientes, el análisis del macro entorno (PESTEL), micro entorno (PORTER).

Además se realizará un pequeño análisis de mercado y por último se analizará la cadena de valor.

Macroentorno (PESTEL)

Aspecto Político – Económico

Actualmente, al igual que en otros períodos anteriores de nuestra historia, nos encontramos ante inestabilidad tanto política como económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año, sufriendo por ejemplo una baja del PBI del 11,8%, para el año 2020, dado principalmente por la lucha ante el COVID-19. Si bien esta problemática no cobro tantas vidas como en otros lugares, la situación económica que se encontraba frágil, fue la que tuvo mayor impacto. Si bien se encuentra esta situación, el FMI proyecta un crecimiento de alrededor del 4,5% para el 2021 y 2,7% para el 2022, de ser posible la recuperación económica posterior a la pandemia.

La inflación bajo ligeramente en el 2020, pero se mantuvo por sobre el 40%, según el Banco Mundial. Pero la balanza general del gobierno representó una baja de su PBI y la deuda en relación con este último llegó a una cifra estimada del 96,7%, el nivel más elevado desde 2004, a esto, se le suma la incertidumbre de la Argentina para poder cumplir con sus obligaciones contraídas para afrontar la deuda.

Dada la débil demanda interna y disminución de las ventas industriales como consecuencia de las reglamentaciones y restricciones generadas por la pandemia, el gobierno no tuvo capacidad de implementar un estímulo fiscal.

Sin embargo, la tasa de desempleo fue del 11% y se prevé que para el 2022, se alcance un 9,7%.

Como política del gobierno, y tras ser implementadas una serie de normas restrictivas y las consecuentes validaciones de actividades esenciales y no esenciales, llevo, en el transcurso de la pandemia a que se incrementen los efectos de la crisis económica. (ExportEmpresas SA, 2021)

El gobierno tomó medidas paliativas para afrontar esta situación, que llevo a generar distintos elementos de salvaguarda para la sociedad, como ser ingreso familiar de emergencia; medidas tributarias nacionales; beneficios para empresas, monotributistas y autónomos; medidas bancarias; medidas de exportaciones e importaciones y una serie de medidas aplicables a las PyMEs. (MECON, 2021)

Desde agosto de 2019, con el objeto de restringir el movimiento de divisas, se ha implementado un amplio conjunto de normas y reglamentaciones (límites a la compra de dólares, transferencias al exterior y servicio de la deuda en moneda extranjera) y algunas transacciones de la cuenta corriente (requisitos de rescate sobre los ingresos de exportación,

restricciones sobre importaciones de servicios, pago de dividendos al exterior y pago de intereses de deuda en moneda extranjera), que ayudaron a frenar el flujo de salida tras la pandemia, depreciándose el tipo de cambio a niveles muy altos en lo que va desde el año 2019 en adelante.(IMF, 2021)

La presencia en nuestro país de la CCAA (Cámara Cerveceros Artesanales de Argentina) a permitido fomentar el desarrollo de pequeños emprendedores haciendo que este producto se afiance para el desarrollo económico y social.

Aspecto Social

Se plantea como un sector basado en la ayuda mutua que surge bajo la aplicación de muchos de los conceptos del cooperativismo, de ayuda y apoyo.

El producto, logró su inserción en el mercado, en un sector que lo adoptó, generando cambios sociales en la ingesta de la bebida, y por defecto su demanda, que va en aumento. Se muestra cada vez mas interés por parte de los consumidores, por conocer que es lo que toma y como se hace y las características de los estilos.

No deja de pasar desapercibido que se ha generado una expansión del sector, como consecuencia de los eventos que se organizan en torno a la cerveza artesanal, la que recibe afluencia de todas partes del país para participar, lo que nos da un buen indicio de su aceptación.

Cambio cultural interesante, replanteando muchos aspectos de las reuniones de amigos, familiares o After Office.

Aspecto Tecnológico

“Con el fin de apuntalar un sector que viene creciendo a pasos agigantados, el INTI conformó una Red de Asistencia Productiva en la que intervienen técnicos de los centros de investigación y desarrollo de todas las provincias del país” formando la llamada Red nacional de cervecería artesanal. (INTI, 2017)

Ya para el año 2017, surge de un estudio que en el país habría más de 500 emprendimientos y micro emprendimientos destinados a la producción de esta bebida, por lo que surge la iniciativa de la conformación de esta red para efectuar un apuntalamiento al sector.

Además, en sus propios laboratorios cuenta con una planta interna para producir nuevas maltas, con lo cual se logra un enfoque en el mejoramiento de las materias primas.

Tras el descubrimiento de la levadura “S-eubayanus” que fuese encontrada en la Patagonia por investigadores del CONICET permite una revolución de la industria cervecera.

Este hallazgo abre nuevas posibilidades a la producción cervecera tanto industrial como artesanal además estímulo nuevas investigaciones en torno a la genética origen distribución de este microorganismo. (CONICET, 2018)

Además de lo mencionado, la industria cervecera está en constante evolución ya sea con innovación desde el punto de vista de la producción los sabores, los porcentajes de alcohol que colaboran con la innovación tecnológica del sector.

Otro punto a tener en cuenta son los avances en biotecnología que se pueden aplicar para el desarrollo de nuevos productos conforme a los nuevos descubrimientos que se están realizando. (Thecpress, 2020)

Aspecto Ecológico

En lo que respecta al aspecto ecológico, el uso de de las guías existentes para las fábricas de cerveza, se mencionan los manejos e impactos específicos de la industria, que intentan ser una orientación para minimizar los impactos de la actividad al medioambiente.

Estos hacen mención a el consumo de energía; consumo de agua; emisión de aguas residuales; generación de residuos y derivados sólidos y sus consecuentes emisiones al aire.

Otro de los aspectos relevantes y muy importantes para una producción amiga de la ecología, es tener en cuenta los problemas de higiene y salud comunitaria que deberían ajustarse a las normas de seguridad alimentaria. (IFC, 2007)

La orientación del negocio hacia el objeto de la Bioeconomía traerá consigo la implementación de nuevas tecnologías y conocimientos para lograr los fines planteados, y por ende dar valor agregado a la producción. (MinAgri, 2017)

Así mismo, una efectiva elaboración y aplicación de la norma ISO9001, dirigida hacia los procesos de producción, llevará a emplear los mas altos estándares de calidad en toda la cadena de producción para obtener los mejores resultados al momento de ubicar los productos en los puntos de venta.

Aspectos Legales

Con la modificación de la Ley de Impuestos Internos de la ley 24674 promulgada en el año 1996 se excluyen las sidras y cervezas artesanales para el pago de dicho impuesto.

De esta manera al haber una legislación escasa y no adecuada a las exigencias del mercado, se les permite a este rubro, que ha tenido un interesante desarrollo en los últimos años, con un alto potencial contar con un acompañamiento desde el punto de vista estatal para su consolidación en el mercado.

A medida que fueron transcurriendo los años, distintas provincias y localidades a través de sus municipios han ido legislando para acompañar estos desarrollos productivos, que son una fuente de generación de puestos de trabajo aportando también desarrollo local. (HCDN, 1996)

La implementación de la Ley de Góndolas que busca, entre otras cosas que los consumidores puedan acceder a más productos regionales o artesanales, lo cual colaboraría a la situación del rubro de los productores. (Ley 27545, 2020)

Con la Resolución Conjunta 5-E/2017, se “incorpora al código alimentario argentino paréntesis abierto se AA requisitos específicos para que los rotos en la cerveza fueran utilizar la leyenda elaboración artesanal en aquellos productos que posean determinadas particularidades productivas como escala de producción y demás cualidades intrínsecas” (B.O., 2017)

Nuevamente y con esta resolución sí avista un gran potencial y capacidad de producción para este tipo de elaboración, generando la posibilidad de que las empresas puedan rotular legítimamente sus productos cumpliendo lo indicado, además, por el Código Alimentario Argentino. (CAA, 1999)

Microentorno (PORTER)

Amenazas de nuevos competidores

Debido a que el mercado de la cerveza artesanal se encuentra en auge y que su consumo se ha mantenido en relación a otros productos, y teniendo en cuenta que no es de primera necesidad para los clientes en un contexto complejo económico, se establece un escenario propicio para la incorporación de nuevos participantes en el mercado, tanto para el expendio como para su producción, existiendo gran cantidad de proyectos relacionados a este producto, siendo cada vez más competitivo.

Las barreras de entrada son bajas, los recursos necesarios, son de fácil acceso, el capital de ingreso y el equipamiento para una incipiente fabricación de cerveza no es elevado.

Otras barreras son los fabricantes con la antigüedad en el mercado, que pueden recurrir a trabajar en escala disminuyendo costos produciendo precios más competitivos y perjudicando a los pequeños emprendedores, pero estas empresas no poseen poder necesario para ser una fuente de condicionamiento económico en la región, por lo menos en lo que respecta a precios.

Los emprendedores pueden que no tengan el conocimiento de los canales de distribución adecuados que no permitirían su rápida inserción en el medio, pero sí pueden fortalecerse a nivel local.

Los consumidores no presentan un arraigo a una marca en especial, sino que, el negocio se encuentra en una etapa no condicionada por lo mencionado, produciendo una apertura de mercado interesante.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

En este mercado principalmente se da qué el producto artesanal debe competir internamente en el sector, con productos que también son elaborados en las mismas condiciones.

Dentro de este mercado, el principal producto de sustitución es la cerveza industrial qué es la cerveza más consumida en nuestro país en la actualidad.

El grado de alcohol de la cerveza artesanal es más bajo, pero comparándolo con la industria cervecera posee alta graduación alcohólica, por lo que posee un nivel de sustitución elevado con otros tipos de bebidas.

Existe una principal diferencia a la hora de efectuar nuestro análisis, que es el de la cadena de distribución, que, al tratarse de nuevos productos, deben de tener en cuenta estos factores, cuyas barreras de ingreso pueden llegar a ser condicionantes al momento de masificar el producto.

Otro de los productos que se fabrican a nivel personal puede ser el vino casero, pero no compite con la cerveza artesanal por lo tanto no se lo puede llevar a considerar como una amenaza, teniendo en cuenta principalmente que no hay gran consumo del producto.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se pone de manifiesto al detectarse un diferencial en el precio, comparado con cervezas de tipo industrial u otras bebidas alcohólicas que pueden llegar a ser más económica, por ende, el consumo de esta bebida se ve arraigado al poder adquisitivo de los consumidores.

Los consumidores no tienen conocimiento del proceso productivo información sobre el producto y a qué importe deberían comprar las cervezas. Esta situación favorece a los productores a la hora de poner los precios, pero tiene como contrapartida que para lograr un mayor consumo y llegar a insertarse en un medio muy competitivo deben establecer precios acordes al contexto económico del país, situación que muchas veces es hasta desfavorable.

Poder de negociación de los proveedores

Ante la existencia de muy pocos proveedores a nivel país de productos asociados para la elaboración de cerveza artesanal se produce una monopolización del mercado en el momento de la venta de estos insumos.

Esto lleva a que a medida de que los productores aumenten su capacidad productiva instalada, efectúen compras en forma asociada a grandes proveedores como ser Cargill y Maltear.

También encontramos los altos costes de transporte de nuestro país que en muchos casos se hace por vía terrestre y/o transportes de larga distancia.

Al ser adquirido sus productos a grandes por proveedores en forma conjunta y a granel se aprecia una disminución en el costo del transporte que impacta positivamente en el valor final del producto. Por lo que el poder de negociación de los compradores y competidores dependerá exclusivamente de la cantidad.

En este punto se observa una relación proveedores-fabricantes basado en el cooperativismo entre las partes, dado que los pequeños puntos de venta de materia prima y equipamientos entienden que si aumentan los insumos, se elevan los costos del producto final y por ende recaerá en un decrecimiento de la industria trabajando en este aspecto como socios comerciales.

La elaboración de un producto artesanal, como en este caso el de la cerveza, conlleva a adquirir productos de alta calidad para obtener excelentes resultados, situación que los consumidores conocen por lo cual existe una predisposición a adquirirla igual.

Los principales insumos se adquieren en el país y hasta se pueden producir en el país cómo hacer el lúpulo, principal recurso necesario para la elaboración que nos permite la búsqueda de nuevos proveedores o asociarnos para obtener mejores ventas y precios.

Rivalidad entre competidores existentes

Una situación que se observa analizando el estudio del mercado de la cerveza artesanal en Argentina emitido en el año 2018 por el CONICET, es que lleva una distribución geográfica disímil en el país en lo que respecta a la cantidad de productores, estas incluyen tanto a los productores caseros como a los que ya tienen micro emprendimientos o alguna forma jurídica establecida. (CONICET, 2018)

La mayor concentración de productores se encuentra en provincia de Buenos Aires, en la Patagonia está representada por la provincia de Río Negro que es uno de los mayores productores y por último la provincia de Córdoba, que como se mencionara precedentemente vende principalmente su producción en forma local.

Esta situación originaría un factor clave para el desarrollo de nuevos negocios fuera de su ámbito local pudiendo insertarse en nuevos mercados dada las características del producto

y el tipo de consumidor a la cual está dirigido que están dispuestos a probar nuevos sabores, nuevas combinaciones, situación en la que tal rivalidad deja de serlo.

Otro aspecto a tener en cuenta es que ninguna de estas empresas cerveceras artesanales está preparada para efectuar su producción en forma masiva por lo que no tienen una alta participación en el mercado, de esta manera la aparición de nuevos competidores no sería un gran problema.

En lo relacionado a los precios, se denota que no existen diferencias significativas entre los precios del mercado, los consumidores adquieren el producto enfocándose principalmente en la innovación, la calidad y la variedad.

Para mencionar algo relativo a la distribución del producto, nos encontramos en qué los bares ofrecen al público distintas marcas de distintos proveedores.

Análisis de Mercado

Es importante rescatar la aceptación que ha tenido el producto en el corto período de tiempo que viene transitando en el mercado, tanto a nivel regional como a nivel país, siendo aún uno de los productos más jóvenes que se comercializan en el actualidad, a nivel artesanal.

Aún no representa una parte significativa del volumen total vendido de cerveza a nivel nacional, pero su aporte a las economías regionales no deja de ser despreciable, siendo este de casi un 3,09 % de la producción a nivel nacional ascendiendo a una producción de 20,4 millones de hectolitros anuales con una tendencia de crecimiento para el año 2030 de hasta un 8%, situación que es por demás favorable para la industria de la cerveza artesanal.

El comportamiento de la demanda, se ve cada vez mas acrecentada y va desplazando a otras bebidas, tales como el Vino y la bebidas llamadas espirituosas que van perdiendo terreno ante el creciente favoritismo de este tipo de producto, que, para el año 2018 representaba una composición del 63,9% para la cerveza (en todo su conjunto), otro 29,1% en vino y el resto con otro tipo de bebidas.

El segmento al que está dirigido, es de un sector de nivel socioeconómico medio-alto, que ronda en promedio entre los 20 y 40 años. Nos encontramos además con muy poco poder de negociación por parte de los clientes, basado principalmente en que la cerveza artesanal es un producto Premium en el mercado donde la calidad y la experiencia brindada es un factor de diferenciación de cada uno de los productores.

Su compra se basa en un mercado de compra por impulso, siendo los principales lugares de expendio los bares o los propios lugares de producción que cuentan con instalaciones conexas para que el público pruebe sus productos.

En los bares, se cuenta con la oportunidad de probar bebidas de distintos productores, abriendo así un abanico interesante a la hora de la oferta-demanda del bien.

Estos (los bares) poseen gran poder de negociación ante la existencia de pocos productores de la bebida, los que requieren garantizar la provisión del producto, garantizando entregas en tiempo y forma del producto, siendo en estos casos el factor distribución el que actúa como diferenciación entre los distintos participantes de la producción.

Su ingreso a supermercados y almacenes se ve dificultado en cierta manera por el poco respaldo económico que tiene el productor a pequeña escala, que por los propios tiempos de períodos de pago hacia sus proveedores, no pueden ser absorbidas por ellos.

Continuando con otro de los factores, que tiene mucha importancia y afecta directamente a la producción, se podría mencionar el poder de negociación de los proveedores de lúpulo.

Dado que el mismo es de producción nacional y que se encuentra altamente demandado, este compite con precios mas bajos de los productos importados regulándose el precio de los proveedores.

En el mercado competidor, encontramos la presencia de los productos industriales, que si bien se considera un buen sustituto, no conlleva a la experiencia al consumidor que trae aparejada la cerveza artesanal.

Un punto de mucha importancia, a la hora de poner el producto a la mano del consumidor, es determinar de manera correcta la forma y punto de ventas, incluida su distribución, con el objeto de tener una mejor inserción en los mercados.

Cadena de Valor

Para el presente análisis se considera una cadena de actividades que transforman insumos en productos que valoran los clientes incluyendo así las actividades primarias y las actividades de soporte que agregan valor al producto. ((Hill, Jones y Shilling, 2015, p.89)

Actividades Primarias

Materias primas e insumos

La cadena de valor da inicio con la recepción y distribución de insumos y materias primas (cebada, lúpulo, levadura y agua), el lugar de donde provienen, los proveedores y maquinarias e instrumentos necesarios para fabricar cerveza.

Estos factores son los de mayor incidencia tienen al momento de evaluar su producción, principalmente en lo referido a la calidad del agua, que es el punto inicial de toda la producción.

Otro de los insumos, que van a determinar las características del producto, es el lúpulo, el que aporta amargor y aroma a la cerveza. Estos se adquieren en lugares especializados, muchas veces fuera de su lugar de origen.

La levadura, por su parte, en la mayoría de los casos es importada, situación que, con las restricciones existentes en estos momentos a nivel económico, posee gran incidencia en los productores, no solo en la adquisición, si no también en el impacto en su valor final.

No solo son estos los elementos necesarios, si no que también, hacen falta los elementos propios para la elaboración, que en nuestro país, de a poco se están produciendo en talleres locales.

Proceso de Fabricación

El segundo del eslabón hace referencia al proceso de fabricación que no requieren altos niveles de inversión en infraestructura si se quiere dar con una producción a pequeña escala.

En muchos casos se da que esta producción la efectúan como un ingreso paralelo al que tienen, no dedicándose exclusivamente a su explotación como fuente primaria de ingresos.

Esta situación revela una gran heterogeneidad en el complejo productivo local y nacional.

Envasado, almacenamiento y distribución

El tercer eslabón, dentro de la presente cadena, se asocia al almacenamiento del producto terminado (envasado en barriles y en nuestro caso en latas de aluminio). Ambos insumos, son escasos, costosos y es un punto con alto poder de monopolio por parte de los proveedores, siendo una gran limitante para los productores tanto a nivel local como nacional, que ven encarecidos su cadena de costos por la alta incidencia del costo del transporte.

Se observa en el mercado la existencia de los Growlers o botellones, donde el consumidor afronta el costo del envase y lo puede recargar y reutilizar cuando lo desee, pero trae aparejado determinar de manera correcta, como se hará su distribución.

Promoción y ventas

El cuarto eslabón planteado hace referencia a las actividades relacionadas con la promoción y venta del producto, el cual ha ido evolucionando a través del tiempo y las formas de efectuarlas.

Estos van desde las promociones a nivel local, propio de los puntos de venta, uso masivo de redes como Facebook, Instagram entre otros, que llegan a cualquier grupo demográfico y etario captando el interés de esta población.

Servicios

Se detectan algunos servicios adicionales como ser el lavado de los botellones, botellas, barriles y reciclado del agua para riego, utilización de los desperdicios de la producción para otros fines nutricionales, todas estas actividades complementarias que agregan valor a la cadena de producción.

Actividades de Apoyo

Recursos Humanos

Al analizar este punto, se apunta al perfil de los productores y sus emprendimientos a nivel de asociativismo, del know how, capacitaciones, etc.

En el rubro se encuentra perfiles muy distintos desde el punto de vista de su formación académica y conocimientos, que inician su actividad como un hobby que fue expandiendo y perfeccionando a través del tiempo.

Con la creación de la Cámara Cervecera y Asociaciones afines, se logra nuclear a estas personas, dándole otra dinámica a la producción y comercialización.

Los participantes del rubro, llevan a cabo innovaciones e invierten tiempo y recursos investigando en lo que refiere a nuevos procesos de elaboración, nuevos productos entre otros.

Tecnología

Los desarrollos tecnológicos que se vienen desarrollando en el entorno de la fabricación de la cerveza artesanal son muy diversos y de gran perspectiva de crecimiento y desarrollo a futuro, estas han surgido para mejorar en competitividad y resolver dificultades que se van planteando en el desarrollo de la producción.

La innovación en los procesos que son cambios técnicos y tecnológicos en los métodos de producción, están al orden del día con el apoyo de entes del gobierno y particulares que vienen desarrollando esta actividad en el medio.

Marco Teórico

Los lineamientos estratégicos son aquellos que permiten orientar los recursos y fuerzas hacia la consecución de objetivos a largo plazo, observando con la mayor certeza posible lo que puede ocurrir en el futuro, tomando esta información como base para tomar decisiones en el presente. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La planificación estratégica se puede definir como un proceso, siendo una de las metodológicas que mas se utiliza, la de la planeación en contextos con elevada incertidumbre la cual tiene un proceso que se inicia con la búsqueda de variables claves externas en el entorno

y las variables claves internas, construyéndose sobre esta información los escenarios futuros, para desarrollar los planes de acción que nos lleven a lograr los objetivos y metas propuestas.

Para ello, podemos utilizar distintos modelos estratégicos, que actúan como herramientas para la toma de decisiones y estimulan las estrategias.

Se puede mencionar, en este aspecto, las estrategias genéricas de Porter, la matriz de crecimiento del producto / mercado de Ansoff, la Matriz BCG, entre otros, lo cual, nos permite determinar cuales estrategias implementar y como implementarlas.

Empezaremos con las estrategias genéricas de Porter, quien en los años 80, buscando mejorar la teoría de la ventaja competitiva, identifica tres factores aplicables a cualquier tipo de industria, las que consisten en tomar acciones ofensivas o defensivas ante la existencias de las cinco fuerzas competitivas protegiendo a la empresa.

La primera estrategia es el liderazgo en costos que busca alcanzar la disminución de los costos a partir de la construcción masiva de instalaciones eficientes, de la experiencia y el control riguroso de gastos variables y fijos, siendo este su tema central, ofreciendo altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipos e instalaciones; la segunda es la diferenciación, que como bien establece su nombre, diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que se percibe como único; las formas en que se logra son muy diversas por ejemplo el diseño o la imagen de marca, redes de distribución, entre otros. En este caso, si se esta en este estadio de la organización, no se tiene que estar pensando en una estructura de costos bajos, se puede contar con instalaciones con mayores costos, pero al tener un producto diferenciado y se logra la diferenciación se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio situación que brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio; la tercera de las estrategias competitivas según Porter es el enfoque y la concentración, esta se centra en un grupo de compradores en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, esta estrategia busca que la empresa haga foco solo en una parte o en un segmento del mercado, basándose en la premisa que nuestra empresa al ser mucho más focalizada y concentrada puede dar un mejor servicio que las otras compañías que tienen un alcance global o más nacional.

Estas estrategias, deberían de estar determinados en función a la Misión y Visión de las organizaciones, siendo establecidos por la alta gerencia o los dueños de la empresa, con la participación de los demás recursos operativos de la empresa que existan, que son los que

realmente conocen la situación de la firma, pero, como en muchos casos, no siempre se utilizan como guía o herramientas para el logro de los fines últimos de la organización.

Otro de los pioneros de la estrategia empresarial, fue Igor Ansoff que desarrolla una herramienta de marketing denominada la Matriz de Ansoff, que fue publicada en el año 1957. Esta matriz muestra cuatro posiciones u opciones de crecimiento para la empresa, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos. ((UNAL), 2012)

El primer cuadrante le corresponde a Penetración de mercado que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos.

Esta estrategia entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado.

En el segundo cuadrante encontramos Desarrollo de nuevos mercados: Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales.

Desarrollo de productos: Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual.

Y por último, encontramos el de Diversificación: que resulta con la combinación de nuevos productos en nuevos mercados. Acá el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados. (Roldán, 2019)

La matriz BCG, también conocida como Matriz de crecimiento y participación, fue creada por el despacho Boston Consulting Group (BCG) y data de por lo menos hace 50 años desde su momento de publicación como herramienta de análisis de portafolio, que sirve para desarrollar una estrategia organizacional basada en la participación del negocio en el mercado. Conceptualmente, trata de analizar los productos (o unidades de negocio) que generan fondos

y los que no (que requieren financiamiento) y comparada con la tasa de crecimiento del mercado. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El método, consta de una cuadrícula de 2x2 en cuyos cuadrantes encontramos, las “estrellas” que son las industrias que operan en áreas de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Los “signos de interrogación” son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y son mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Las “vacas” son los productos o UEN más rentables y deben ser «ordeñadas» para proporcionar tanto dinero como sea posible. El cuadrante de “perros” tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. (MatrizBCG.com, 2021)

Otras herramientas de planificación estratégica, que se pueden llegar a utilizar para el análisis son los de Análisis de entorno, Lienzo Lean Canvas, Design Thinking.

No existe una regla que nos permita obtener la matriz o la estrategia perfecta para implementar en la/s industria/s, la misma debería ser re visionada y redireccionada de manera frecuente con el fin que no deje de estar vigente en el tiempo o se vuelva obsoleta.

Bajo el contexto que se presenta y lo mencionado en la introducción del presente trabajo, se procederá a abordar los lineamientos estratégicos corporativos de crecimiento a través de las herramientas pertinentes y de aplicación.

Conclusiones diagnósticas

Conforme a lo desarrollado hasta el momento y verificando la información que fuese recabada para los análisis efectuados, estaríamos en condiciones de tener una aproximación de que tipo de negocio estamos enfocados para poder efectuar una planificación a largo plazo.

Una de las situaciones que surge de este análisis, es el enfoque en particular a un nicho de mercado que han mantenido en el tiempo, representando este un ingreso de fondos suficiente y estable.

La iniciativa por parte de los dueños, que aún tienen visión para efectuar nuevos negocios es favorable para los nuevos desarrollos, pero deberán pensar en otro tipo de estructura, tanto organizacional como funcional para que de alguna forma no dependa tan exclusivamente de ellos para las distintas gestiones que se quieran y necesiten efectuar.

Se posee una rápida inclusión en el mercado por parte de otros negocios, que les permitió desembarcar en otras provincias o localidades del interior del país.

Según lo que se observa en el mapa de distribución de venta, existe una concentración de venta en la zona de provincia de Córdoba y Santa Fe, diluyéndose esta para el resto del país, donde quizá no conozcan el producto. (Maps, 2021)

Se debe empezar a pensar en el posicionamiento de la firma como grupo, principalmente para definir un lugar que pueda ocupar el negocio o servicio en la mente del cliente.

Otro de los factores a desarrollar es el de bajar los costos de producción, pero en este caso, significaría el desembolso de grandes cantidades de dinero para la instalación y/o ampliación de los lugares de producción, con el fin de abaratar los costos asociados o en su defecto establecer alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes y de esta forma lograr expansión de la producción.

En lo que respecta a la distribución final del producto, esta se viene haciendo en barriles y recientemente se empezó a efectuar la distribución en latas, esto permitirá también poder ubicarse más a la mano del consumidor final, por su fácil adquisición y locación en otros puntos de ventas.

Apostar a la diversificación de los mercados, puede ser otra de las medidas a las que se pueden canalizar los esfuerzos con el fin de lograr una mejora en la rentabilidad de la empresa.

El uso de las nuevas herramientas de redes sociales, páginas web para e-commerce, e-mail marketing, sirven para efectuar marketing digital, lo cual es otra de las herramientas que se pueden utilizar para llegar al público.

Este posicionamiento, el uso de los planes estratégicos logrará a largo plazo, el establecimiento más arraigado e identificación de la empresa por parte de las personas, aprovechando principalmente el tipo de producto Premium que se puede ofrecer, siendo este el principal factor de diferencia a los productos que existen en el mercado, mejorando además la experiencia del consumidor en los puntos de contacto.

Efectuando el uso de estas herramientas, de forma estructurada y planificada, permitirá ingresar a nuevos mercados, efectuar la comercialización de los productos, y por lo tanto mejorar la rentabilidad del negocio con su crecimiento para obtener al final del recorrido los beneficios y resultado esperados.

Plan de Implementación

Observándose el medio en el que se encuentra inmersa la empresa, el poco reconocimiento o desconocimiento, del grupo como tal, como marca y como negocio inserto en el mercado, generadora de puestos de trabajo y productos de calidad, se determina la posibilidad de implementar un plan de desarrollo y posicionamiento de marca logrando así fidelizar a los clientes, haciendo que esta resulte familiar al público, que su personal se sienta cómodo y orgulloso de pertenecer a la empresa, entre otros aspectos.

Como objetivo secundario, que puede ser ejecutada en forma conjunta con el ya mencionado es lograr la expansión de la firma a nuevos mercados, no solo por las ventas en locales, si no por la implementación de otros métodos que permitan su inserción en nuevos nichos, intentando su sostenimiento en el tiempo y crecimiento a largo plazo.

Para lograr este propósito se determinarán objetivos cuantitativos y cualitativos que con la interacción de los mismos a corto, mediano y largo plazo harán efectiva estas tareas.

Alcance

El negocio objeto de análisis y de aplicación del presente plan es el correspondiente a la “Cervecería Checa” que se integra junto al “Bar La Jirafa” a la firma SAUCO S.A., ubicado en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba, departamento de San Justo, y en toda la cobertura que decida, luego de su análisis correspondiente dentro de la República Argentina.

Objetivo General de la propuesta

Incrementar en un 3 % la rentabilidad durante el período 2022 - 2024, de forma escalonada, respecto de la rentabilidad obtenida en el año 2019, con el uso de las herramientas de marketing digital, para la venta de su producto Cerveza Artesanal Checa.

Con este objetivo, se intentará, sobre la base de su producto Cerveza Checa de calidad PREMIUM, una diferenciación con el resto de las cervezas artesanales que hoy son competencia, marcando su calidad como principal elemento de distinción, construyendo su reconocimiento a partir de una serie herramientas que se conecten con los valores de los individuos, creando así un lazo de confianza, fiabilidad y unidad a sabiendas que en un mercado donde existen cada vez más competidores con productos similares, sea posible su diferenciación.

Objetivos Específicos

1) Aumentar el tráfico de uso de las redes sociales en un 50% para fines del año 2022, estableciéndolo como uno de los principales medios de comunicación entre los clientes y la firma.

Si bien GRUPO META no es identificable por búsqueda en la web como otro grupos o empresas dedicadas a la venta de productos de similares características, si lo es La Jirafa y Cervecería Checa, que con una simple búsqueda arroja ya resultados, al igual que el otro rubro de La Tregua SA, por lo que se propone elevar el uso de estos recursos para acercarse a sus futuros consumidores.

- Métricas de aplicación: Métricas de las redes sociales / Métricas de Interacciones / Métricas de Canales / Métricas de Consumo / Métricas de Conversión (Brandwatch, 2016)

2) Incrementar las ventas del producto Cerveza Checa en un 30% en ventas on-line con el uso de las redes sociales, durante el transcurso del año 2023.

Orientando el negocio hacia esta “nueva” forma de venta, permitirá obtener nuevos beneficios para mejorar el rendimiento del negocio y así obtener mejores ingresos económicos. Las compras en general de cualquier tipo de productos por estos medios se ha ido incrementando en el transcurso de estos últimos tiempos, que se vieron también acrecentados por la situación de pandemia, período en el que el consumo de alcohol, en sus diferentes variedades también tuvo un marcado crecimiento.

- Métricas de aplicación: Métricas de Conversión, principalmente analizando la cantidad de individuos que llegan a al compra del producto e impacto en el desempeño del objetivo.

3) Lograr mayor participación en el mercado incrementando en un 30% la cantidad de puntos de venta, concentrándose en la zona sur del país, durante el año 2024.

Actualmente, se encuentra desarrollada su venta en 132 puntos de venta, que, como se indicara precedentemente, se concentran en la zona norte del país (Maps, 2021), existiendo un amplio mercado en la zona sur, que no se encuentra aún abordado, pero que según se observa aún es posible de explotar, más allá de la variedad de productos similares que puedan llegar a existir en estos mercados.

- Métrica de Aplicación: Cantidad de nuevos puntos de venta / Punto de ventas existentes.

Tabla de Tácticas logro objetivos

Objetivo 1

Objetivos Estratégico	Objetivos tácticos	Responsable	Recursos		Período		Costo Asociado	
			Técnicos	Materiales	Desde	Hasta		
Obj 1	Optimizar el uso de las redes sociales en un 50% para fines del año 2022, estableciéndolo como uno de los principales medios de comunicación entre los clientes y la firma.	Busqueda y contratación de asesor de imagen corporativa.	Administración - Gerencia	Tercerización	Computadoras - RED internet - Telefono	Enero 2022	Febrero 2022	\$ 271.405
	Busqueda y contratación de personal con conocimientos en Social Media.	Administración - Gerencia	Tercerización	\$ 271.405				
	Diseño de página Corporativa.	Administración - Gerencia	Tercerización	Marzo 2022		Abril 2022	\$ 545.506	
	Actualización de entorno de redes sociales.	Administración - Comercial	Propios	Abril 2022		Abril 2022	\$ 140.045	
	Difusión externa e interna.	Administración	Tercerización	Mayo 2022		Mayo 2022	\$ 71.991	
	Capacitación al personal interno en uso y mantenimiento de servicio WEB // Analisis de la informaición.	Administración	Tercerización	Junio 2022		Septiembre 2022	\$ 364.519	
	Implementación.	Gerencia	Tercerización	Mayo 2022		Octubre 2022	\$ 1.063.073	
	Busqueda de posicionamiento en la red.	Administración	Tercerización	Septiembre 2022		Diciembre 2022	\$ 488.531	

Objetivo 2

Objetivos Estratégico		Objetivos tácticos	Responsable	Recursos		Período		Costo Asociado
				Técnicos	Materiales	Desde	Hasta	
Obj 2	Incrementar las ventas del producto Cerveza Checa en un 30% en ventas on-line con el uso de las redes sociales.	Busqueda de herramientas de Gestión de ventas y anuncios Online.	Comercial - Gerencia	Propios	Computadoras - RED internet - Telefono	Noviembre 2022	Diciembre 2022	\$ 96.465
		Inducción capacitación a persona que se designe en uso de herramientas de Gestión On-line.	Administración - Gerencia	Tercerización		Enero 2023	Enero 2023	\$ 31.749
		Suscripción a Google Ads y analisis de funcionamiento .	Administración	Propios		Febrero 2023	Marzo 2023	\$ 1.084.905
		Implementación de uso Facebook for Business y análisis de uso y funcionamiento.	Comercial - Gerencia	Tercerización		Abril 2023	Mayo 2023	\$ 496.993
		Retroalimentación del sistema por observación de datos recabados.	Gerencia	Tercerizado / Propios		Enero 2023	Diciembre 2023	\$ 1.097.495

Objetivo 3

Objetivos Estratégico		Objetivos tácticos	Responsable	Recursos		Período		Costo Asociado
				Técnicos	Materiales	Desde	Hasta	
Obj 3	Lograr mayor participación en el mercado incrementando en un 30% la cantidad de puntos de venta, concentrándose en la zona sur del país.	Analisis de Mercado (Zona Sur del Pais).	Comercial	Tercerizado / Propios	Computadoras - RED internet - Telefono	Setiembre 2023	Diciembre 2023	\$ 626.858
		Definir clientes potenciales.	Comercial	Propios		Enero 2024	\$ 84.834	
		Definir tipo de consumo característico.	Comercial - Gerencia	Propios		Febrero 2024	\$ 97.126	
		Determinar factibilidad de inserción en otros mercados.	Comercial - Gerencia - Producción	Propios		Marzo 2024	Mayo 2024	\$ 274.648
		Establecer Alianzas con posibles distribuidores de cerveza.	Gerencia	Propios		Junio 2024	\$ 68.167	
		Establecer alianzas con locales de Comida Rápida, Bares, Kioscos Multirubro.	Gerencia	Propios		Julio 2024	\$ 68.167	
		Colaboración con artistas locales en eventos propios de la zona para lograr reconocimeinto.	Gerencia	Propios		Todo el Año	\$ 1.955.401	

Presupuesto

A continuación, se establecerán los costos y la asignación de los recursos que serán abocados para la ejecución del plan de acción, conforme a valores de mercado del mes de Nov-2021.

PRESUPUESTO		
RECURSO PROPIO	COSTO	UM
Administración	96247	\$/mes
Comercial	129501	\$/mes
Gerencia	323753	\$/mes
Ventas / Comercial	129501	\$/mes
Personal de la Empresa	106096	\$/mes
RECURSO TERCERIZADO		
Persona Social Media	83202	\$/mes
Consultora de recursos Humanos	83202	\$/mes
Consultoria de Analisis de Mercado	500000	GI
Diseño Pagina WEB ecommerce	9620	\$/Hr
EQUIPAMIENTO		
Equipamiento Informático	156327	GI
Fondos destinados a participacion local	150000	\$/Mes
GASTOS		
Inversión en Facebook Businesss	345	Un
Invesión en Google ADS	641	Un
Mantenimiento	20000	\$/mes

Los valores aquí observados, fueron obtenidos de la WEB en sus distintos rubros, lo que se mencionarán en el apartado ANEXO que es parte del presente trabajo.

Estos, serán distribuidos según una incidencia estimada a cada una de las etapas en las que de alguna manera se encuentran afectados.

Premisas del presupuesto y Cash Flow

A continuación se enuncian las premisas a nivel general tenidas en cuenta para el desarrollo del análisis correspondiente:

Premisas generales:
1. Se toma como base de análisis el Estados Financieros del año 2019 de la Firma el SAUCO
2. Como se desconoce el porcentaje de incidencia de las ventas de Cerveza Checa en el total, se opta por tomar como criterio que el Estado Contable se corresponde a la venta de este producto.
2. Se redistribuyen costos financieros a los efectos de deteminar su incidencia Real proyectada.
3. Se ajustan los indices de inflación REM conforme a ultima publicación mes de OCT 21 - BCRA.
4. Para los Egresos del año 2022, se toma como referencia un incremento del 20 %.
5. Distribución y obtención de costos conforme al Gantt.
6. IIGG del 35%.
7. Tasa de Referencia LELIQ equivalente al 38% (Oct-Nov 2021)
8. Valores de inflación REM conforme a BCRA (Nov 2021)
9. No se toma en cuenta ajsute por RECPAM dado que en la proyección 2023-2024 se aplica REM.
10. Inflación año 2024 proyectada según informe.

Tabla 1

Premisas Plan de Acción

Determinadas las variables tenidas en cuenta para el desarrollo general, continuamos con las premisas tenidas en cuenta para el desarrollo del costeo del Plan de acción.

Premisas Plan de Acción
1. Se determinan cada uno de los costos afectados, en función al cuadro (1)
2. Los costos operativos asociados a los planes de acción se consideran como parte de los Gastos.
3. Se sustrae los costos incurridos en recursos propios dentro de la ejecución de los planes (GERENCIA, Administración, Comercial, etc) del rubro Gastos administrativos a los efectos de mantener la ecuación y no duplicar los costos.

Cash Flow Proyectado

Conforme a lo indicado en los puntos precedentes, se procederá a establecer los costos de asignación de los recursos y demás, los que, se estimarán en principio con afectación mensual para luego agrupar los valores a un ítem anual, dada la apertura existente del Flujo de Fondos.

PRESUPUESTO							
RECURSO PROPIO	COSTO	UM	Total Año 2022	Total Año 2023	Total año 2024	Total ITEM	Afectación Total
Administración	96247	\$ /mes	144370	40103	0	184473	2
Comercial	129501	\$ /mes	79617	95144	96465	271226	3
Gerencia	323753	\$ /mes	513710	445161	272492	1231363	4
Ventas / Comercial	129501	\$ /mes	0	53959	284903	338862	3
Personal de la Empresa	106096	\$ /mes	155897	271872	23209	450977	5
RECURSO TERCERIZADO							
Persona Social Media	83202	\$ /mes	748821	96203	0	845024	11
Consultora de recursos Humanos	83202	\$ /mes	332809	0	0	332809	4
Consultoría de Analisis de Mercado	500000	Gl	0	375000	291667	666667	2
Diseño Pagina WEB ecommerce	9620	\$/Hr	1298633	0	0	1298633	135
EQUIPAMIENTO							
Equipamiento Informático	156327	Gl	39082	47767	56451	143300	1
Fondos destinados a participacion local	150000	\$/Mes	0	0	1800000	1800000	12
GASTOS							
Inversión en Facebook Businesss	345	Un	0	153912	250107	404019	1172
Inversión en Google ADS	641	Un	0	431274	560657	991931	1547
Mantenimiento	20000	\$/mes	0	220000	20000	240000	12
TOTAL GENERAL			3312939	2230393	3655950	9199282	

Luego de este análisis bajo la perspectiva de los Estados Contables de la firma El Saucó, se procede a determinar el flujo de fondos esperado o proyectado el cual se adjunta a continuación.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: SAUCO - SEMINARIO FINAL			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 45.864.916	\$ 63.660.504	\$ 90.015.952
Plan de Acción	\$ 4.278.341	\$ 5.938.337	\$ 8.396.808
TOTAL DE INGRESOS	\$ 50.143.257	\$ 69.598.840	\$ 98.412.760
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 22.697.382	\$ 31.503.966	\$ 44.546.608
Gastos de Comercialización	\$ 17.061.144	\$ 23.680.868	\$ 33.484.747
Gastos Administrativos	\$ 3.098.120	\$ 5.112.538	\$ 8.456.384
Gastos Financieros	\$ 214.084	\$ 297.148	\$ 420.168
Resultado de la venta bienes de uso	\$ 234.388	\$ 325.330	\$ 460.017
Plan de acción 1	\$ 4.932.966	\$ 3.522.043	\$ 4.735.273
TOTAL DE EGRESOS	\$ 48.238.083	\$ 64.441.893	\$ 92.103.197
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.905.174	\$ 5.156.947	\$ 6.309.563
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 666.811	\$ 1.804.932	\$ 2.208.347
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.238.363	\$ 3.352.016	\$ 4.101.216

Datos obtenidos del análisis

Calculo VAN y TIR	
Inversión a realizar	-13.190.281
Flujo del período 1	1.238.363
Flujo del período 2	3.352.016
Flujo del período 3	4.101.216
VAN	-8.972.232
TIR	-16%
ROI	
Beneficios	18.613.486
Costos	13.190.281
ROI	41%
Estmación de Rentabilidad	
Rentabilidad Año 2019	1,22%
Rentabilidad Proyectada 2024	4,17%
Diferencia	2,95%
Objetivo del Plan de Acción	3%

- Ver Anexo 1 – Datos Cash Flow

Conclusiones

Habiéndose efectuado los análisis correspondientes a los principales indicadores que se muestran en los puntos VAN, TIR y ROI, se determina los siguientes aspectos:

La ROI arroja un valor positivo, indicando que es posible, en el período determinado para la ejecución del plan de acción, obtener utilidades.

Sin embargo, se observa que tanto la VAN (Valor Actual Neto) como la TIR (Tasa interna de Retorno) son ambas negativas.

A pesar de que en los tres años a partir del 2022 se manifiesta un resultado positivo proyectado, este período no es suficiente para la recuperación total de la inversión que se estima efectuar para el desarrollo del plan de acción que se propone, siendo la única forma de efectuar el recupero, con el incremento de las ventas tanto en cantidad como en precio (actualización de costos) o en su defecto con un plazo de mayor para la ejecución del plan, el cual, de definir su implementación, continuará a lo largo del tiempo por lo que, al ser un mecanismo que ya paso por sus peores etapas, sería más redituable en mayor plazo de tiempo.

Otro punto a tener en cuenta es que la TIR es negativa, como fuese mencionado anteriormente, por lo que la inversión no es rentable, y al ser un valor bajo, no haría falta su comparación con la tasa de referencia de LELIQ u cualquier otra que sea de aplicación.

Si es factible lograr la rentabilidad esperada, bajo las premisas y las estimaciones efectuadas, pero bajo el condicionante que el ingreso, con la aplicación del plan de acción, debe incrementarse en un 9% anual promedio, con un acumulado del 27% al finalizar el plazo, para obtener como resultado un 3% de incremento del margen de venta, dando cumplimiento al Objetivo del Plan estratégico.

Quizá la forma en la que se plasmaron los costos, hacen que este objetivo no sea el optimo, por lo que se podría determinar efectuar, quizá, a través de la tercerización completa del servicio y plataforma e-commerce (que posee mayor incidencia en la distribución de costos dentro del plan de acción)

Por lo tanto, con los resultados obtenidos en esta entrega, se concluye que el proyecto no es ni económica ni financieramente posible, debiéndose replantear el análisis en otros escenarios que puedan llegar a ser más productivos.

RECOMENDACIONES

Si bien el negocio de la cerveza artesanal, se ha visto muy golpeado en estos últimos tiempos con todas las problemáticas de la Pandemia que no escapa a ninguna industria, es uno de los rubros que aún admite crecimiento tanto en inserción como en ganancias en un medio convulsionado como en el que estamos.

A través de esta situación y apuntando a poder explorar nuevos mercados y aprovechando la demanda del producto en todos los niveles, es que se podría apostar a esta

conversión de venta hacia el e-commerce que traerá ventajas competitivas hacia los demás proveedores del producto, haciendo de Cerveza Checa una bebida reconocida, no solo por sus características, si no también por su nombre.

No solo ventajas como la mencionada, si no también, superar las barreras geográficas, que permite vender a cualquier persona que encuentre la marca, siendo este un punto a desarrollar como parte de los objetivos (desarrollo de la marca), que si bien, se está efectuando, aún no se observa notoriedad en los medios de difusión on-line.

También se puede obtener otro tipo de información de los potenciales compradores y determinar como llegar a ellos, logrando así focalizarse en un sector del mercado a través por ejemplo del negocio B2C o del C2C, abriendo otras experiencias en la venta.

Para obtener los mejores resultados, debería de analizarse la factibilidad de quizá, incorporar un nuevo sector dentro de la firma GRUPO META, no solo para el manejo de las herramientas de SAUCO, si no también del GRUPO META en su conjunto.

El manejo de toda la empresa y la toma de decisiones, siempre por las mismas personas que son los propios dueños, no siempre es provechoso para estructuras que pretenden crecer y mantenerse en el tiempo, siendo mas productivo, quizá, la contratación de personal adecuado para los puestos mas relevantes que permitan tener una visión distinta de las problemáticas propias del sector y desarrollar los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos que se propongan cumplir, siempre de la mano de una planificación estratégica acorde a las necesidades del negocio.

Referencias

- Antares. (2021). <https://www.cervezaantares.com/>.
- Bioeconomía Argentina, *Visión desde Agroindustria* (2017) https://magyp.gob.ar/sitio/areas/bioeconomia/archivos/000000_Bioeconomia%20Argentina.pdf
- Boletín Oficial de la Republica Argentina, *Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y Secretaría de Agregado de Valor, Resolución Conjunta 5-E/2017* (2017) <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/158615/20170203>
- Brandwatch. (21 de Noviembre de 2016). brandwatch.com. Recuperado el 25 Octubre de 2021, de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/metricas-de-las-redes-sociales/>
- CAA. (1999). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/158615/20170203>
- Calcularsueldo.com.ar. (Noviembre de 2021). Obtenido de <https://calcularsueldo.com.ar/costolaboral2021-66377%2C22-3.html>
- CONICET (2018), *Estudio de mercado de la cerveza artesanal en Argentina* https://ipatec.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/72/2019/06/Resumen-estudio-del-mercado-cervezero-artesanal-argentino_Actualización_Dic2018-1.pdf
- Consejo Nacional de investigaciones Científicas y Técnicas (2018), *La Patagonia como fuente de levaduras para innovación cervecera*, <https://www.conicet.gov.ar/la-patagonia-como-fuente-de-levaduras-para-innovacion-cervecera/>
- Corporación Financiera Internacional (2007), *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad para las fábricas de cerveza*, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3344bf5b-2440-4509-9913-e90c1878fc6b/0000199659ESes_Breweries-%2Brev%2Bcc.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqes51N
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica - Fundamentos y aplicaciones - 3ra Edición*. Mc Graw Hill - Education.
- CP Jorge Vega. (Noviembre de 2021). Obtenido de <https://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2021-octubre.html>
- Enciplopedia Económica. (2017-2021). <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com>.
- ELBS Escuela de Liderazgo. (24 de Octubre de 2021). <https://escuelaelbs.com/plan-de-accion/>. Obtenido de ELBS Escuela de liderazgo.

- ExportEntreprises SA, (2021) *Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente, Argentina: Política y Economía*, <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Hill, Jones y Schilling, (2015) *Administración estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral, 11ª Edición, Cengage Learning*.
- Honorable Cámara de Diputados de la Nación (1996), *Ley de tasa cero en impuestos internos para sidras y cerveza artesanal*, <https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2017/PDF2017/TP2017/5878-D-2017.pdf>
- Infoleg Información Legislativa (sf), *Impuestos, Ley 24674* <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) (2017) *Red nacional de cervecería artesanal*, <https://www.inti.gob.ar/noticias/21-asistencia-regional/683-red-nacional-de-cerveceria-artesanal>
- International Monetary Found (2021), *Policy Responses to COVID-19*, <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#A>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de mando integral - The Balanced Scorecard - 2da. Edición. Barcelona: Gestión 2000*.
- Ley 27545, (2020), *Ley de Gondolas*, <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas>
- Maps, G. M. (2021). *Puntos Checa*. Obtenido de https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1x4KCDKvn8g-qMNfw3yWc87FCUC_p2aoZ&ll=-35.91770765685044%2C-59.331587004692196&z=5.
- MatrizBCG.com. (2021). *MatrizBCG.com*. Obtenido de <https://www.matrizbcg.com>
- Meta, G. (2021). *Siglo 21*. Obtenido de Instructure: <https://siglo21.instructure.com/login>
- Ministerio de Agroindustria – Presidencia de la Nación (2017) , *Bioeconomía*, <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/bioeconomia>
- Ministerio de Economía de la Republica Argentina (2021), *Medidas Ecnómicas COVID-19*, <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>
- Ministerio de Economía de la República Argentina (2021), *Medidas para PyMEs por el Coronavirus*, <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>

- Modificaciones al Código Alimentario (sf) , *Nómina de Modificaciones Introducidas*,
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/ModificacionesCAA.html>
- Normas APA (2016), *Pautas para la presentación de trabajos en formato APA*
https://tauniversity.org/sites/default/files/pautas_apa.compressed.pdf
- Normas APA (2016), *Edición 6*, <https://normasapa.net/normas-apa-2016/>
- Porter, M. (2009) *Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. España: Pirámide*
- (REM), R. d. (Oct de 2021). Banco Central de la República Argentina. Obtenido de www.bcra.gov.ar:
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM211029%20Resultados%20web.pdf>
- Roldán, N. P. (17 de Junio de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com>.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (Junio 2017). *El plan estratégico en la práctica - 5° Edición Actualizada*. Madrid: ESIC.
- Tasa de Política Monetaria. (Oct de 2021). Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Tasa_de_politica_monetaria.asp.
- Techpress (2020), *Innovaciones biotecnológicas en la elaboración de cerveza artesana y su impacto sensorial*, <https://techpress.es/innovaciones-biotecnologicas-en-la-elaboracion-de-cerveza-artesana-y-su-impacto-sensorial/>
- (UNAL), U. N. (2012). *Gestión Siglo XXI - Nueva visión de la organización*.
- Universidad Siglo 21 - SEM 201. (2020). *Balance 2020 - Sauco S.A.*

ANEXOS

Anexo 1 - Datos Cash Flow

Estados contables (Universidad Siglo 21 - SEM 201, 2020)

Ingresos 2019	\$	30.802.496
Costo de ventas 2019	\$	18.914.485
Otros costos de venta	\$	-
Gastos Administrativos	\$	3.475.361
Gastos de Comercialización	\$	14.217.620
Gastos Financieros	\$	178.403
Resultado Venta Bienes de USO	\$	195.323

Tabla de inflación ((REM), 2021)

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		50,3%	1,503	48,9%	1,49	38,8%	1,39	41%

Datos de referencia

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

índice de Ajuste EGRESOS	20%
--------------------------	-----

Tasa de referencia LELIQ (Tasa de Política Monetaria, 2021)

Valor Google ADWords: U\$D 2,69 (www.affde.com, 2021)

Anexo 2 - Costo MO – Administrativo F

Recibo Comercio (CCT 130/1975)

Empresa Empresa A [Editar](#) [+ Agregar](#) MAS

Empleado Empleado A [Editar](#) [+ Agregar](#) MAS

Fecha de Ingreso (día - mes - año) Fecha de Egreso (día - mes - año)

Liquidación 2021 Noviembre [Reiniciar](#) [Agregar / Quitar](#)

Opciones básicas **General** Adicionales Extras Feriados Licencias

Vacaciones SAC Descuentos Embargos **Compensación No Remunerativa (COVID)**

Art. 223 bis LCT Salario / REPRO Aislamiento (D 297) Conceptos Modificar bases

Categoría Administrativo F Jornada completa (48hs)

Edad Mayor Incremento solidario (Dto. 14/20)

Trabajador jubilado Redondear a ?

Antigüedad en años 0 Adicional por asistencia

Calcular SAC Aporte solidario OSECAC

Cuota Sindical 0 % Aporta a OSECAC

Liquidación mensual

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 64.977,73	\$ 12.670,65
+ Sueldo Básico	\$ 1.999,31	30	\$ 59.979,44	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 59.979,44	8,333 %	\$ 4.998,29	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 64.977,73	11 %		\$ 7.147,55
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 64.977,73	3 %		\$ 1.949,33
+ Obra social	\$ 64.977,73	3 %		\$ 1.949,33
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 64.977,73	0,5 %		\$ 324,89
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 64.977,73	2 %		\$ 1.299,55
- No remunerativo Abril 2021			\$ 14.994,86	\$ 824,72
+ Incremento No Remunerativo – Acuerdo 2021	\$ 499,83	30	\$ 14.994,86	
+ Obra social	\$ 14.994,86	3 %		\$ 449,85
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.994,86	0,5 %		\$ 74,97
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 14.994,86	2 %		\$ 299,9
- Otros conceptos				\$ 100
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
Totales			\$ 79.972,59	\$ 13.595,37
Sueldo neto				\$ 66.377,22

Fuente: (CP Jorge Vega, 2021)

Anexo 3 - Cálculo CCSS Mano de Obra

Resultado: Costo Laboral en Argentina 2021

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 66377,22

Sueldo Bruto:	\$ 79972.29
----------------------	--------------------

Aportes y deducciones

Jubilacion (11%):	\$ 8796.95
-------------------	------------

Obra social (3%):	\$ 2399.17
-------------------	------------

Ley 19032 - PAMI (3%):	\$ 2399.17
------------------------	------------

Impuesto a las Ganancias:	\$ 0
---------------------------	------

Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 66377
---	-----------------

Contribuciones

Jubilacion (16%):	\$ 12795.57
-------------------	-------------

Obra social (5%):	\$ 3998.61
-------------------	------------

Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 1599.45
------------------------	------------

Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 5997.92
---------------------------------	------------

Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 1199.58
----------------------------------	------------

Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 23.99
--------------------------------------	----------

ART (3 % porcentaje variable):	\$ 2399.17
--------------------------------	------------

Total Contribuciones Patronales:	\$ 28014.29
---	--------------------

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 66377,22):	\$ 107986.58
---	---------------------

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 66377,22):	\$ 107986.58
---	---------------------

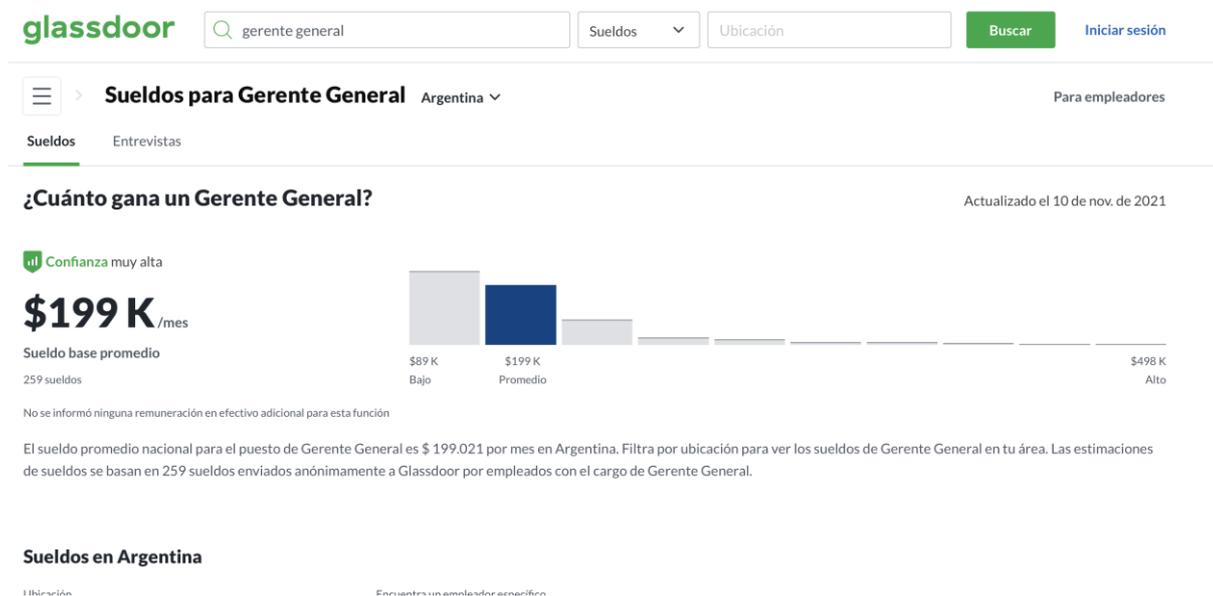
Costo sobre sueldo neto (\$ 66377,22):	62.69%
--	--------

Costo sobre sueldo bruto (\$ 79972.29):	35.03%
---	--------

Fuente: (Calcularsueldo.com.ar, 2021)

Anexo 4 - Valor Sueldo Gerencia

Estimación de costo MO Gerencia sin Cargas Sociales. A los efectos de cálculo se toman CCSS de Anexo 3 (62,69%)



Fuente: (Glassdor Inc, 2021)

Anexo 5 – Valor Consultoría RRHH

SánchezSalas QUIENES SOMOS SERVICIOS en RR. HH. POSTULANTES ENVIAR TU CV > VER EMPLEOS AYUDA ?

Reclutamiento y Difusión

\$17.000

+ IVA

Por búsqueda / Consultar paquetes empresariales.

La solución para aquellas Pymes que solo precisan lograr el contacto inicial con los candidatos.

Ud. Gestiona su proceso de Búsqueda, nosotros le proporcionamos los candidatos.

Evaluaciones e Informes

\$8.000

+ IVA

Por Informe.

Asistencia profesional para la toma de decisiones objetivas.

Evaluaciones Psicológicas, Informes Socio Ambientales y Comprobación de Referencias Laborales.

Búsqueda y Selección

Un Sueldo

Bruto + IVA

Por proceso de B & S.

Procesos completos de inicio a fin en Búsqueda y Selección de personal. *Headhunting* y reconocimiento de talento humano.

Ud. entrevista a la terna finalista de candidatos validados. De lo demás nos ocupamos nosotros.

Fuente: (Estudio Sanchez Salas SRL, 2021)

