

Trabajo Final de Graduación

Planificación estratégica para Grupo Meta



Licenciatura en Administración

Autora: Castillo, Nadia Irina

DNI: 40960745

Número de legajo: VADM14867

Tutora: Barron, Patricia

Rincón de Los Sauces, Neuquén

2021

Resumen

A lo largo de este trabajo se tendrá como eje principal a la organización Grupo Meta, de la localidad de Sacanta, Córdoba. La misma cuenta con cuatro unidades de negocios diferenciadas, que se dedican a la producción, comercialización y distribución de las mismas. Como grupo en sí, creado en 2019, donde reúne a las cuatro unidades de negocio; tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización. Recientemente se puede observar una caída en las ventas por el contexto actual. Por ello, con este Reporte de Caso, se propone luego de un análisis interno y externo de la empresa, realizar una Planificación Estratégica que brinde mediante una estrategia de crecimiento aumentar su participación en el mercado con una ventaja estable y única en su entorno competitivo.

Palabras clave: Planificación – Estrategia – Crecimiento – Cerveza

Abstract

Throughout this work, the Grupo Meta organization, from the town of Sacanta, Córdoba, will be the main axis. It has four differentiated business units, which are dedicated to the production, marketing and distribution of the same. As a group itself, created in 2019, where it brings together the four business units; has defined its mission, its vision and the quality policies, which it takes as a guide for daily production and for its relationship with the external environment in order to make the organization known. Recently, a drop in sales can be observed due to the current context. Therefore, with this Case Report, it is proposed after an internal and external analysis of the company, to carry out a Strategic Planning that provides through a growth strategy to increase its market share with a stable and unique advantage in its competitive environment.

Keywords: Planning - Strategy - Growth - Beer

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación	8
Análisis del macroentorno – PESTEL	8
<i>Factores políticos</i>	8
<i>Factores económicos</i>	8
<i>Factores socioculturales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ecológicos</i>	13
<i>Factores Legales</i>	14
Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter	15
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	15
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	16
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	16
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	16
<i>Rivalidad entre empresas</i>	17
Análisis interno – Cadena de valor	19
<i>Actividades primarias</i>	19
<i>Actividades de soporte</i>	20
Marco teórico.....	21
Diagnóstico y Conclusiones	23
Plan de implementación.....	25
<i>Objetivo general</i>	25
<i>Objetivos específicos</i>	25
<i>Alcance</i>	27
Planes de acciones	28
<i>Plan de acción 1: Crecimiento de ventas</i>	28
<i>Plan de acción 2: Fidelización de nuevos clientes</i>	28
<i>Plan de acción 3: Objetivos de desempeño individual</i>	28
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto	30
Conclusiones y recomendaciones	31
Anexo	33
1. Análisis de mercado	33

2. Presupuesto final.....	33
3. Cotización sobre el Beer Truck.....	35
Referencias	37

Introducción

El presente reporte de caso se llevara adelante sobre la empresa Grupo Meta con el objetivo de presentar una planificación estratégica que brinde mediante una estrategia de crecimiento aumentar su participación en el mercado con una ventaja estable y única en su entorno competitivo.

Grupo Meta, es una empresa familiar que engloba cuatro unidades de negocios que se dedican a la producción, comercialización y distribución de las mismas. Como grupo en sí, creado en 2019, donde reúne a las cuatro unidades de negocio; tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad, que toma como guía para la producción diaria y para su relación con el medio externo con el fin de que se conozca la organización.

La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y se centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, entre otras., de todas las unidades económicas. La oficina se ubica en Bv. Mitre 331 de la localidad mencionada anteriormente. Se accede desde la ciudad de Córdoba por la ruta provincial N.º 13 y por la ruta e-52 que conecta la ciudad de Arroyito con dicha localidad.

El Grupo Meta se creó en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones.

Tecilio Fernández es el abuelo de los creadores de Grupo Meta. Fue un hombre comprometido con su labor, trabajador incansable, como un amor incalculable por el trabajo del campo. Esto sirvió de inspiración para que hoy, dos generaciones después, sus nietos, puedan continuar con esa unidad, la primera a la que luego fueron uniendo las demás.

La empresa tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Las características de los fundadores son la capacidad de detectar oportunidades, de innovar o crear, para luchar frente a los inconvenientes del entorno, de adaptación a

los cambios, de dirección y liderazgo, para tomar riesgos calculados y para tomar decisiones.

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

Desde la inauguración es la primera vez que participan de un proyecto de vinculación, en este caso con la Universidad Siglo 21. Dicha iniciativa es una oportunidad.

Es importante destacar que a futuro se prevén vinculaciones con empresas zonales, como instituciones educativas, para potenciar el conocimiento de la empresa en relación con su entorno y, por lo tanto, en lo concerniente a su mercado.

Como es un grupo en crecimiento, aún no posee valoraciones y un rango de posición respecto de entes conformados y ya inciertos en la comunidad.

De todos modos, cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentra y desempeña, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual.

Se puede destacar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades.

Otro hito importante es la compra del fondo de comercio de La Jirafa, que se recuperaron de la caída de valoración por parte de la comunidad. También se puede destacar la fundación desde cero de la fábrica de cerveza checa y la puesta en marcha y avance de los procesos de producción. Asimismo, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

No obstante, ya que por la pandemia generada por el covid-19, provoco una caída abruptamente de las ventas por debajo de las medidas habituales, excepto las unidades de La Tregua por ser actividades esenciales.

Aunque, antes de que comenzara la epidemia, la Cervecería Checa, estaba teniendo buena aceptación del público, el 80% la recomendaba y con una excelente referencia en el mercado. Sin embargo, sigue siendo así, el público sigue apostando a sus cervezas.

Como se puede observar, la problemática de la empresa son las caídas de las ventas causadas por el contexto actual. La economía del país tiene una impresión negativa para el crecimiento sostenido de las organizaciones. Dependiendo en gran parte por el sector de la política, como verán en el apartado del análisis del macroentorno.

Se implementara una estrategia de crecimiento, mencionado en un principio, con la idea de introducir los productos que actualmente vende la empresa en otras áreas geográficas. Con el fin de ser uno de los que lidere el mercado con una expansión tanto provincial como nacional.

Podemos mencionar a The Craft Beer Truck que cuentan con un bar móvil de cerveza artesanal, que es uno de los primeros en Argentina. Contabilizan una gran variedad de cervezas de diferentes cervecerías, para que los clientes vivan una mejor experiencia cervecera. Se presentan en varios lugares, más en eventos empresariales, donde la gente los ve como una novedad, y también a ferias de food Truck multitudinarias.

Otra mención es la Estación Growler que cuentan con una caravana donde tienen una barra móvil que van a donde le pidas, e incluso a tu casa. Asisten a fiestas, a eventos sociales y momentos de alegría que no serán los mismos.

Análisis de la situación

Es necesario realizar un estudio de la situación, para definir la naturaleza y el alcance del problema en el contexto actual y poder llevar a cabo la estrategia planteada en la unidad de negocio a trabajar. Es por eso que se presentan los siguientes análisis:

Análisis del macroentorno – PESTEL

Factores políticos

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo periodo de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país. Sin embargo, la FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación represento un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo (Santander Trade, 2021).

Las elecciones legislativas primarias serán el 12/9 y las generales el 14/11. El resultado es todavía muy incierto ya que se acaban de conocer los candidatos, y las encuestas muestran una alta proporción de indecisos (Iparraguirre et al., 2021).

Factores económicos

En 2020, Argentina tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. El país Argentino tuvo una de las cuarentenas más estrictas y extensas en el mundo y, aunque no haya percibido tantas vidas como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. En su más reciente informe sobre las inversiones en el mundo, el FMI verificó sus proyecciones de crecimiento del PBI de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7 en 2022. En 2020, se produjo una caída tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el

gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para llevar a efecto un estímulo fiscal. En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que descienda a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país asimismo está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Prácticamente un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

Principales sectores económicos

Argentina tiene un rol importante en la economía mundial, sobre todo por su producción agrícola. Es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El sector agrícola representa 6,08% del PIB, pero solo emplea a 0,087% de la población (2019-2020). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio. El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representó 23,4% del PIB en 2019 y empleo a 21,04% de la población en 2020. Aunque la producción industrial de Argentina bajó, el sector no se vio tan golpeado como se había proyectado a inicios de la crisis de COVID-19. En el sector terciario, representa 54,33% del PIB y emplea a 78,86% de la población activa. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que turismo, que se está convirtiendo en un sector importante. Sin embargo, este fue uno de los sectores más afectados por la pandemia en 2020, a su vez también sectores como el retail, la hotelería, los restaurantes, el sector inmobiliario, los servicios comerciales, y las actividades sociales, culturales y deportivas (Santander Trade, 2021).

Se espera un crecimiento del PIB mundial de 5,9% en 2021 traccionado por el muy buen desempeño de China y EE.UU. Para Argentina se proyecta un 7% este año, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los trimestres. La inflación aceleraría de 36,1% en 2020 a 50% en 2021, a causa de la reactivación

económica, el desequilibrio monetario vigente y una política macroeconómica que se mantiene laxa (Iparraguirre et al., 2021a).

El crecimiento proyectado para 2021 a 6,5% desde 7,0% en un año definido por las elecciones legislativas de noviembre, y donde lo peor de la pandemia parece haber quedado atrás. En el 1T22 se alcanzaría un acuerdo con el FMI, el cual definirá el desempeño económico de Argentina durante los próximos años. La actividad arranco débil el año y desacelero más durante el 2T21 con las medidas sanitarias en mayo. Por eso revisamos el crecimiento a 6,5% en 2021. Para el año que viene esperamos un crecimiento de 3,5%, ya que en 2022 se terminaran de regularizar las actividades afectadas por la pandemia, pero la economía deberá comenzar a corregir los desequilibrios acumulados en los años previos. La inflación se mantuvo elevada en el primer semestre del año, en línea con nuestra proyección de 50% anual para 2021. En respuesta, el gobierno desacelero sustancialmente la depreciación del tipo de cambio, freno subas de tarifas y recurrió a controles de precios y exportaciones, aunque por ahora estos instrumentos muestran baja eficacia. Para 2022, elevamos la previsión de inflación a 50% ya que el próximo año deberán comenzar a corregirse los precios atrasados. Creemos que el BCRA tiene poder de fuego para contener al tipo de cambio por debajo de la inflación hasta las elecciones, y que no moverá las tasas de interés hasta entonces (Iparraguirre et al., 2021b)

Factores socioculturales

Luego de una aceleración de contagios en abril y mayo, los casos están disminuyendo mientras se acelera el plan de vacunación. El 60% de la población contaría con las dos dosis a fin de año, bajando las probabilidades de impacto económico por la pandemia en 2022 (Iparraguirre et al., 2021).

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menos de 14 años) del 57,7%. Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país (Banco Mundial, 2021).

Los indicadores demográficos de INDEC, se visualiza una población de 40.117.096 entre los años 1869 a 2010. Las estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010, se puede tener una estimación del año en curso, una población total de 45.808.747 de habitantes. La población aumento un 14,19% desde el último Censo realizado en el país (INDEC, 2021a).

La línea de pobreza (LP), exterioriza datos sobre los hogares y personas bajo la misma, que se elaboran en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Los resultados del segundo semestre de 2020 correspondiente al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes (INDEC, 2021b).

Factores Tecnológicos

La Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y aventaja a sus vecinos de la región, de acuerdo con las recientes conclusiones del estudio Global Skills Index. El estudio analiza la actividad y el desempeño de los usuarios en el sistema que fue fundado en 2012 y permite el acceso a cursos de formación y capacitación universitaria en diversos rubros e idiomas. El informe tiene en cuenta a 60 países, y toma como referencia su desempeño en 10 industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos. Según conclusiones, la Argentina obtuvo el mejor puntaje en la categoría Tecnología, y fue escoltado por República Checa, Austria, España y Polonia. “El mundo cambió, y hoy la tecnología es un factor que abre al país a grandes oportunidades que permiten conseguir desde afuera los trabajos que el mercado local no genera, pero al mismo tiempo representa desafíos porque el avance de la automatización y la inteligencia artificial van a generar disrupción dentro de las organizaciones y también a nivel macroeconómico”, sostiene Guilber Englebienne, cofundador de

Globant, una empresa fundada en la Argentina que se especializa en el desarrollo de software y otras herramientas digitales (La Nación, 2019).

Las 5 tecnologías que marcaran el 2021

La nube reinventará las experiencias en vivo. Nadie dice que vayan a reemplazarlas pero, en muchos casos, serán un Plan B para llegar a más personas y ofrecer contenidos sin límites. El 2021 ya tiene varios eventos programados, por lo que no será nuevo ver cómo esta tecnología reinventará las experiencias en vivo. Su potencial es coloso y podrá ser una nueva modalidad para realizar eventos, recitales y festivales. Además, la conectividad podrá medir en tiempo real la interacción de la audiencia, recolectar comentarios en vivo, compartir publicaciones y demás tipos de interacción.

Por otra parte, uno de los grandes aprendizajes es el auge de las videollamadas y el trabajo remoto.

La Inteligencia Artificial es una de las tecnologías más importantes en estos últimos años y en los próximos meses será todavía más valiosa para interpretar el mundo. Resultará crítica para convenir la demanda y la provisión en tiempo real. En el 2021, se verá una mayor adopción de la IA para aumentar la experiencia e intuición de los trabajadores brindando una visión inteligente de los cambios de las condiciones del mercado. Se llevará a cabo más actividad humana en línea, desde compras y socialización hasta entornos de trabajo virtuales, reuniones y contratación. En relación al sector Salud, ya demostró ser una pieza crítica. La asistencia remota, además de permitir estar completamente inmerso en un mundo virtual, la realidad virtual y aumentada también es acorde al ayudar de forma remota. El soporte remoto es un servicio que permite, entre varias funcionalidades, evaluar, diagnosticar y reparar sistemas informáticos desde una conexión a distancia y a través de internet.

Como ventaja, este tipo de tecnología ofrece una respuesta rápida y mayor disponibilidad frente a un problema desde cualquier punto geográfico, con la reducción de costos que implica no movilizar equipos y/o profesionales al lugar. Las cadenas de suministros se volverán digitales. De lo que tradicionalmente fue invertir para mejorar la eficiencia y los costos, el foco se correrá a la agilidad y la resiliencia para lograr una mejor visibilidad punta a punta, un análisis predictivo más profundo y una automatización más inteligente. Las empresas podrán personalizar y

flexibilizar sus cadenas de suministro basándose en la demanda del mercado haciendo una mejor utilización de los socios del ecosistema. 5G y conectividad mejorada. La tecnología 3G hizo que la navegación web y los servicios basados en datos fueran útiles en dispositivos móviles, la 4G condujo al crecimiento de las plataformas de transmisión de videos, juegos y música. Ahora, llegó el momento para darle lugar a la tecnología 5G, la cual de la misma manera, cambiará la experiencia de utilizar Internet y abrirá más puertas en términos de lo que es posible. Según expertos, la tecnología de quinta generación viene a traer tres grandes disruptores: mayor velocidad, menor consumo de la batería de los dispositivos y buena cobertura incluso en espacios con grandes aglomeraciones (Endeavor Argentina, 2020).

Factores Ecológicos

El 2021 presenta múltiples retos para el país más austral del continente. Algunas de fondo, como discutir el modelo productivo; otras más puntuales como la sanción y puesta en marcha de normas legales en relación a bosques, humedales, glaciares o explotaciones mineras. Lograr que lo ambiental sea parte de la agenda política cotidiana y aumentar la conciencia y la participación ciudadana en estos temas también integran el panel de desafíos para 2021.

Del cambio climático a la crisis de la biodiversidad, pasando por la deforestación y la degradación ambiental. De uno u otro modo, todos los temas que están sobre la mesa de “la Argentina ambiental 2021” se ven el nuevo año se mueven en función de ellos y se asientan sobre una palabra clave: implementación. La pandemia agudizó la ya de por sí preocupante situación ambiental del país, al tiempo que empeoró unas condiciones económicas en contante deterioro durante la última década. La suma de ambos factores compone un escenario que, según quiera verse, podría ser la ocasión para iniciar una transformación de fondo o de dar nuevos pasos hacia un escenario insostenible.

Algunos de los principales temas ambientales que Argentina deberá enfrentar este 2021 son: enfrentar el cambio climático y la pobreza, un cambio radical en el agronegocio, acabar con el drama de la deforestación, una verdadera protección para los humedales, dejar de ignorar el medio ambiente y, fortalecer la movilización ciudadana (Rodolfo, Chisleanschi., 2021).

Factores Legales

El contrato de negocios

Debe definir explícitamente las obligaciones de las dos partes y determinar donde comienza y donde termina la cooperación. Se debe poner especial importancia a los medios que el contratante debe referir en el momento de la firma y a la definición de los métodos de control de la calidad, así como a las obligaciones del resultado. Argentina es infrascripto de la Convención de Viena sobre los contratos internacionales. No es fácil para un extranjero comprender el derecho argentino, por eso se recomienda utilizar leyes internacionales o apelar a un sistema de arbitraje. Las leyes internacionales son, comúnmente, aceptadas en los contratos firmados con empresas argentinas. También es importante estipular en el contrato la jurisdicción en la cual se encuentran ambas partes. Existen dos tipos de incoterms utilizados frecuentemente en Argentina: FOB o CFR. Si se está habituado al comercio internacional, es mejor hacerse cargo del transporte.

Propiedad Intelectual

El organismo encargado de la protección de marcas y patentes en Argentina es el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). El organismo encargado de la propiedad intelectual es el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual. Otros organismos intervienen también en la propiedad intelectual: Ministerio de Justicia; Dirección Nacional de los Derechos de Autor; Sociedad Argentina de Autores y Compositores (SADAIC); Sociedad General de Autores de Argentina (Argentores); Asociación Argentina de Intérpretes (AADI); Cámara Argentina de Productores; Cámara Argentina de Editores de Música (CAEM) por los derechos autor. Argentina firmó la Convención de París relativa a la protección de los diseños y modelos industriales, pero no ha firmado Tratado de Cooperación sobre Patentes (PCT). La sociedad que quiera usar una patente estará obligada a hacer una petición directa en Argentina en un plazo máximo de un año tras el registro de la petición inicial. Cada uno de los Estados miembro de Mercosur tiene su propio organismo (u organismos) para proteger los derechos de propiedad intelectual. No obstante, la Asociación de Normalización Mercosur trabaja para fomentar la cooperación entre estas instituciones y lograr la armonización del Mercosur.

Funcionamiento de la justicia

Los residentes extranjeros pueden beneficiarse de un trato igualitario en materia judicial, incluyendo disputas comerciales. Se ha reportado corrupción en el sistema judicial.

El sistema legal de Argentina es una mezcla de los sistemas de Estados Unidos y Europa Occidental. Cada provincia tiene su propia constitución, que refleja en grandes líneas las estructuras de la constitución federal. El país no ha aceptado la jurisdicción obligatoria de la Corte Internacional de Justicia (CIJ). Además, Argentina forma parte de MERCOSUR, que posee algunas funciones legislativas supranacionales (Santander Trade, 2021).

A raíz del contexto actual, los factores externos impactan mucho en las organizaciones, aún más cuando no son actividades esenciales. La economía del país es uno de los factores que más afecta tanto a las organizaciones como a la sociedad, que también dependen mucho del sector político. Otro factor que hace hincapié es la ecología, ser consciente de lo que pasa en el mundo para evitar las catástrofes ambientales, que pone la vida de los animales en juego. La tecnología es una variable beneficiosa si se mantiene actualizado, ya que es reemplazable con las futuras innovaciones. Tener todo en regla y al día es un punto a favor.

Análisis del microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de la cerveza artesanal es atractivo, rentable y generador de empleos, cada día se afianza y crece, a pesar del trago amargo que estamos viviendo actualmente (Identidad Cervecera, s.f.).

Las cervecerías artesanales no elaboran grandes volúmenes por lo que hay espacio para nuevos emprendimientos con mejor economías de escala (Zapata, A. I., 2019).

La diferenciación de productos no es tan versátil a la de la competencia, ya que el producto final es similar. Sin embargo, hay diferenciación en la calidad final del producto tanto en su sabor como la textura.

El acceso a los canales de distribución la barrera es baja, ya que la totalidad de las cervecerías actualmente es la venta en bares especializados. No obstante, se está utilizando la venta de cervezas por internet.

Las políticas que con lleva a realizar el proyecto es muy importante, se requiere de cumplir normativas legales, requisitos ambientales, aspectos de higiene y sanidad

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es extenso en el país, esto se debe a la facilidad de producción de la cerveza artesanal. Los insumos productivos se obtienen de proveedores locales a bajo costo (Formaggia, Luciana., 2019).

Poder de negociación de los clientes

El consumidor cervecero tiene a su alcance una amplia gama de productos que tiene varios sustitutos en el mercado, a su vez pueden tener un costo elevado que otros semejante en el mercado. La demanda es tan alta que exigen una reducción de tasación (Riquelme, Matias., 2015). Sin embargo, el apego que el consumidor tiene por la marca local representa una ventaja para la organización.

Amenaza de productos sustitutos

Existen productos sustitutos que compiten contra la cerveza artesanal que cumplen las expectativas del cliente de forma similar como las cervezas industriales, vinos gama media-alta, tragos de autor, bebidas sin alcohol.

Es baja la tendencia del consumidor a sustituir, ya que cada cerveza artesanal es una experiencia en sí misma, esto es en parte gracias a los bares especializados que buscan generar una experiencia cervecera.

En relación a los precios relativos de los productos sustitutos, las cervezas industriales y las bebidas sin alcohol son relativamente más baratas, sin embargo los demás sustitutos son más costosos.

Es fácil para el consumidor cambiar a los productos sustitutos, no hay impedimento alguno.

El nivel de diferenciación es bastante alto, ya que la cerveza artesanal se considera una cerveza Premium de alta calidad. Además se apoya a las cervecerías locales en vez de a multinacionales, lo cual es un aspecto valorado incluso por el cliente.

La amenaza de productos sustitutos es baja, la cual existe una gran diferenciación, precios similares, baja tendencia de sustitución pero facilidad para cambiar (Zapata, A. I., 2019).

Rivalidad entre empresas

En comparación con otros mercados se puede decir que, en el mercado de la cerveza artesanal el número de competidores contra el que nos enfrentamos es bajo. Aunque la industria está creciendo rápidamente, todavía hay muchas zonas en las que no existe competencia. La competencia actual es diversa, con productores de bajo, medio y alto volumen y que ofrecen distintas variedades y sabores. Sin embargo, no son tantos ni tan grandes en relación al tamaño del mercado.

Los precios de la cerveza artesanal de un productor a otro no varían significativamente. Los consumidores, de hecho, no buscan el producto más económico sino que busca la variedad, la calidad e innovación.

El producto terminado tiene propiedades especiales. Cada microcervecería y brewpubs tiene su propia firma y recetas. No obstante, no se ven publicidades o promociones de los diferentes oferentes. La manera en que la mayoría de las personas se entera de un brewpub o de una marca de cerveza artesanal es de boca en boca.

Los esfuerzos por parte de los competidores se centran en mejorar el producto final, no tanto en mejorar el servicio al cliente. Esto es crucial si se quiere ganar en los negocios.

Las industrias con costos fijos altos se ven obligados a aumentar sus ventas lo antes posible para poder compartir los costos. Al buscar aumentar los niveles de ventas, la industria comienza a saturarse y aumenta la rivalidad. En cambio, industrias de costo fijos bajos no necesitan aumentar demasiado sus ventas para recuperar los costos de inversión, lo que genera menos rivalidad en el sector.

En cuanto a la competencia con las grandes empresas, se puede decir que es imposible competir en cantidad. Sin embargo, en las cervezas industriales lo primordial, por encima de cualquier otro objetivo, son los costos mientras que el foco de las microcervecías está puesto en la calidad y no en la cantidad. Es por esto que se considera que las grandes cervecías no presentan mucha competencia por el hecho de que no compiten en el mismo campo, apuntan a la calidad mientras que ellos apuntan al volumen.

En cuanto a los otros cerveceros artesanales, se puede decir que no presentan rivalidad sino que lo que se puede observar es un clima cooperativo que es muy positivo para los emprendimientos. Esto mismo que se menciona se puede entender de las declaraciones de los líderes de este nicho:

“El sector de la cervecía artesanal, afortunadamente, está creciendo ordenado y esto se debe a que estamos bien entre todos, es algo que ya está instalado: el espíritu tiene que ser colaborativo” (Pablo Rodríguez, Co-fundador de Antares).

“La gente por suerte se animó a probar cerveza artesanal y la está eligiendo. Lo fundamental es la calidad. No queremos que ninguno de nosotros cometa errores y por eso nos ayudamos entre nosotros” (Federico Echeverry, Brewmaster de Cheverry).

Otro ejemplo es el bar “On Tap” en donde se puede encontrar unas 20 variedades de cerveza de diferentes cerveceros nacionales y cuyo lema es “Apoyar las microcervecías locales”.

En definitiva se puede decir que la rivalidad entre vendedores en competencia es baja ya que, si bien el costo de los clientes para cambiarse de una marca a otra es bajo, el número de competidores es bajo, son todos muy distintos en tamaño y no muestran movimientos fuertes, el mercado y la demanda crecen rápidamente y el precio de venta no es el factor decisivo para los clientes.

Como se puede observar en el análisis no hay muchas barreras que impidan entrar al mercado, ya que no se necesita de un capital alto y tampoco producción de cerveza. Pero si, una buena estrategia y productos sustitutos que reemplacen las necesidades de la competencia.

Análisis interno – Cadena de valor

Este análisis nos ayudara a determinar la ventaja competitiva de la empresa. De acuerdo a las actividades que se mencionan a continuación, se llevabas a cabo para diseñar, fabricar, comercializar, suministrar y dar soporte a un producto:

Actividades primarias

Logística interna: la recepción de la mercadería la lleva a cabo normalmente el personal de producción, quienes se encargan de retirar la mercadería previo control con la orden de compra. En cambio, cuando el proveedor es quien realiza la entrega, el mismo personal de producción se encarga de recibirlo y controlar con el remito. Todos los controles son manuales. Luego la mercancía es almacenada en la bodega. Cabe aclarar que la mayor parte se recibe la mercadería en la fábrica, ya que el proveedor queda a 607.2 km, es un gasto que se puede evitar pagando envío a domicilio.

Operaciones: tiene un sector llamado ‘Laboratorio de cerveza’ donde se realiza con un procedimiento adaptado el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, consta de nueve pasos, para poder obtener el producto final. Los pasos son: molienda de la malta, maceración, separación y agotamiento del bagazo, ebullición/lupulización, clarificación y enfriamiento del mosto, primera fermentación, segunda fermentación y maduración en frío, tercera fermentación y guarda extra y por último el acabo y expedición. No obstante, algunos procedimientos solo necesitan de una o dos fermentaciones, dependiendo de la cantidad de lúpulo que requiera el producto a llevar a efecto.

Logística externa: a partir de los puntos de venta, se levantan los pedidos a la fábrica de la cerveza para su abastecimiento mediante del e-commerce. Los locales comerciales tienen que realizar los pedidos con anticipación para no quedarse sin inventario a la hora de comercializar. Los pedidos realizados por los clientes llegan en un plazo de 1 o 2 horas, dependiendo de la cercanía a los puntos de ventas.

Marketing: el método actual para captar clientes es a través de las redes sociales, el “boca en boca”, la promoción que le realizan los vendedores y por medio de las unidades de negocios que posee la empresa. Se está trabajando para tener una página web de la empresa, donde integre todas sus unidades económicas. Cuentan con el servicio de un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás

variables. A su vez, patrocinan con campañas para enaltecer su imagen, reforzar la identidad checa e invitar al resto a sumarse.

Servicios: la estrategia de la organización es centrarse en la satisfacción del cliente, es por eso que las características que la diferencian de la competencia son los distintos estilos de reinterpretación de cerveza checa de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización: se tiene una Lic. En Comercio Exterior, un Administrador en Agricultura y un Ingeniero Agrónomo, en el plantel directivo. Se cuenta con servicios externos de una Gestora y de un Estudio Contable. En la fábrica cervecera esta la parte administrativa, comercial y de producción. Además cuentan con un Técnico en Marketing.

Recursos Humanos: actualmente no cuentan con un área de Recursos Humanos pero cuentan con una Técnica en Recursos Humanos. Realizan la selección de personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Se evalúa al personal constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera.

Desarrollo de tecnología: la fábrica cuenta con la más avanzada tecnología para los procesos de producción.

Compras: a través de la percepción de las ventas determinan la cantidad de materia prima a comprar estimando la proporción teniendo en cuenta la última compra, la demanda mensual y el stock anual. Además, se realizan compras para los bienes de uso como los muebles y útiles, rodados, máquinas y herramientas e instalaciones.

La Cervecería Checa cuenta con un gran equipo que trabajan de forma mancomunada, tiene buenos proveedores y un proceso de producción excelente. Lo que está faltando es tener su página oficial en la web, donde se pueda observar con efectividad la unidad o en teoría la empresa en sí. Y tener más presencia en el país.

Marco teórico

El marco teórico del presente Reporte de Caso, será desarrollado bajo la herramienta Planificación Estratégica, seguido de la estrategia a utilizar, Estrategia de Crecimiento, que se pretende mejorar el desempeño de los negocios actuales con el menor riesgo comercial.

Los autores Koontz, Weihrich y Cannice, aseguran que en la actualidad, casi todas las empresas de negocios se dedican a la planificación estratégica, aunque el nivel de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. Conceptualmente, la planificación estratégica es simple: analizar la situación actual y lo que se espera en el futuro, determinar la dirección del negocio y desarrollar los medios para cumplir la misión. De hecho, es un proceso extremadamente complejo que requiere un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con las capacidades de la empresa.

La planificación se lleva a cabo en un entorno de incertidumbre. Nadie puede garantizar si los entornos externos e internos serán los mismos la próxima semana, y mucho menos dentro de unos años. Por lo tanto, solo se realizan suposiciones o predicciones sobre el entorno esperado. Algunas predicciones se convirtieron en hipótesis para otros planes.

La estrategia se refiere a la definición de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de procesos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas. Por lo tanto, los objetivos forman parte de la formulación de la estrategia (2014).

La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planificación de nuevos negocios como la reducción y cierre de negocios antiguos. Si hay una discrepancia entre las ventas deseadas a futuro y las ventas proyectadas, la gerencia debe desarrollar o adquirir nuevos negocios para corregir.

La primera opción es identificar oportunidades de crecimiento dentro de los negocios actuales. Un marco útil para identificar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una “matriz de expansión de producto-mercado”. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales.

Primero, la empresa evalúa si podría ganar una mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados existentes, utilizando una *estrategia de penetración de mercado*. A continuación, se determina si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos existentes en una *estrategia de desarrollo de mercado*. Luego, se determina si puede desarrollar nuevos productos potenciales de interés para sus mercados existentes con una *estrategia de desarrollo de productos*. Por lo tanto, la compañía también considerará oportunidades de desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados en una *estrategia de diversificación* (Kolter y Keller, (2014).

A parte de la *oportunidad de crecimiento intensiva*, anteriormente desarrollada, también se encuentran las *oportunidades de crecimiento integrado* en donde se identifican oportunidades para generar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales y, las *oportunidades de crecimiento de diversificación*, que identifica oportunidades de aumentar negocios atractivos no relacionados.

La herramienta de PESTEL utilizada en el análisis de macroentorno, nos lleva identificar y reflexionar, de forma sistemática los distintos factores del entorno en el que nos movemos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos (Parada, 2013).

Para el análisis de microentorno se utilizó la herramienta de 5 Fuerzas de Porter, para poder analizar a nivel de competencia dentro de la industria, y así desarrollar una estrategia de negocio (Porter, 1979).

Michael Porter, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta principal para identificar fuentes potenciales de realzamiento del mismo. De acuerdo a este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto (Kolter y Keller, 2012).

Diagnóstico y Conclusiones

La compañía cuenta con un conocimiento del mercado y el negocio de la cerveza artesanal tanto nacional como internacional. Conocen los competidores y sus experiencias. Como también el proceso de producción de cerveza artesanal e industrial. Se podría mencionar que tienen una gestión integral, dinámica y responsable de la cadena de valor. Tienen conciencia ecológica, donde es aplicada a los procesos. Las normas de higiene y seguridad junto con nuevas alternativas para reciclar todos los desechos del sector. Se mantienen al corriente sobre las innovaciones tecnológicas del sector para poder ser más eficientes. Mantienen contacto con los proveedores de equipos como los de insumos, entablando una buena relación con los mismos. Conocen el producto y sus variantes. Saben que es lo que quiere el consumidor, mediante un estudio de la demanda y consultado al público. Conocen cuales son los obstáculos a superar, se han estudiado los casos de éxitos y fracaso de otras microcervecerías. Como por ejemplo, donde no ubicarse, que sabores funcionan y cuáles no, que proveedores ofrecen productos de calidad y cuáles no, etc. Buscan productos innovadores y atractivos para los clientes. La calidad del producto es de gran importancia. Se aseguran la calidad de los mismo aplicando las buenas prácticas de manufactura, rotando el stock permanente, asegurándose el correcto almacenaje de las materias primas y del producto terminado y limpiando constantemente los equipos.

El consumo de cerveza artesanal, tanto nacional como internacional, viene creciendo año tras año y se vuelve cada vez más fuerte. Es un nicho de mercado con mucho potencial de crecimiento. Este mercado ha estado presente y creciendo en el mundo desde hace muchas décadas, razón por la que existen diversas tecnologías disponibles para innovar y para explotar el mercado.

Existen muchas zonas en el país en las que el mercado es inexistente por lo que hay muchas zonas donde podemos ofrecer nuestros servicios sin ninguna competencia. Los productores de cerveza artesanal buscan ayudarse unos con otros con el fin de que el mercado crezca. Los consumidores están predispuestos a probar nuevas cervezas. La cerveza ha pasado de ser la bebida alcohólica más popular entre los argentinos. Su precio es menor a

comparación de otras bebidas alcohólicas, convirtiéndose en un producto accesible para todos los estratos sociales. Aumento de los puntos de venta, debido que el crecimiento de la demanda, cada vez son más los bares que buscan incorporar cervezas artesanales a sus cartas. El mercado es mayor a la cantidad de oferentes, la demanda es mayor que la oferta.

Si bien cuentan con varios puntos de venta, aun así no han podido llegar al nivel nacional que tienen propuesto desde los inicios de la cervecería. Solo han llegado a los clientes por medio de gente conocida de la zona o por las otras unidades de negocio que cuenta la organización de Grupo Meta. Es necesario expandirse más por el país para que además de tener más clientes que busquen sus productos por la calidad que ofrecen, como así también tener más participación en el mercado.

Las grandes empresas del mercado están respondiendo de forma agresiva al surgimiento de las artesanales, apostando a las cervezas Premium y comprando microvercerías.

Si bien los productores artesanales dicen que el espíritu es colaborativo y que no hay competencia entre si y que la rivalidad es con las grandes empresas, debemos tener en la mira a todos.

Una potencial amenaza es que las grandes empresas se apropien de las materias primas destinadas al mercado artesanal. Las políticas de exclusividad de las grandes empresas hacen difícil comercializar por los canales tradicionales.

Tipo de cambio muy variable que podría afectar los costos de ciertas materias primas importadas o de equipamiento importado.

La competencia está incrementando, hay gran variedad de productos sustitutos. Existe la posibilidad de que algunos productos se dejen llevar por un crecimiento tan grande y que empiecen a ofrecer productos malos que atenten contra el mercado artesanal.

Bajo costo de cambio de parte del consumidor. Las barreras de entradas son bajas, cualquier persona que quiera puede introducirse en el mercado.

Plan de implementación

En la actualidad, la unidad de negocio SAUCO S.A. con la caída de las ventas ha generado una pérdida del ejercicio importante. En base a lo mencionado se implementa una propuesta de crecimiento para aumentar la rentabilidad de la organización mediante una estrategia de desarrollo de mercado que permita la expansión del mercado teniendo un alcance a nivel nacional.

Objetivo general

- Aumentar la rentabilidad un 1,5% en un periodo de tres años. Se espera que a fines del año 2024 conseguir la rentabilidad deseada mediante la estrategia de desarrollo de mercado.

Justificación: se plantea un horizonte de tres años, ya que la pérdida del ejercicio es bastante extensa y en un periodo de corto plazo no se llegaría a recuperar la inversión inicial. Por ello, se propone aumentar las ganancias un 20% para la mitad del año 2022 con capacidades de ventas eficientes. Ofreciéndoles un servicio de calidad que permita asegurar el 25% de los usuarios nuevos para finales del año 2022. Por otra parte, se evaluará el desempeño de los individuos para garantizar que se cumpla el 80% de los objetivos principales en cada año.

Objetivos específicos

- Incrementar un 20% las ganancias para mediados del 2022, aplicando técnicas de ventas eficaces para posibilitar la expansión en el mercado.

Justificación: el crecimiento del mercado en la zona es bastante bueno, que con técnicas de ventas competentes se podría llegar a obtener el 20% de las ganancias en el periodo proyectado. La zona en la cual se va insertar tiene una demanda constante, donde se llega a vender hasta dos mil litros por semana, otros más chicos un poco menos, pero casi todos alcanzan los cien litros diarios de cerveza artesanal. Con esto se estima un 3,3% por mes en ganancias, en base al objetivo planteado.

Se establecerá una estrategia de marketing, la hora feliz, mejor conocida como el *happy hour*, en donde se ofrecerá pintas a un precio más barato. Se ofrecerá de lunes a lunes durante 2 horas.

A su vez, se espera distribuir el producto en latas de los distintos estilos de cerveza artesanal. Esto ayudara a que los clientes conozcan más de la variedad con la que cuenta la Cerveza Checa.

Para concluir, se medirá el consumo de manera bimestral. Se dará retroalimentación analizando los resultados de consumo, planteando acciones de mejoras si corresponde.

- Fidelizar el 25% de la clientela nueva para aumentar el volumen de compra para fines del 2022, concentrándose en brindar un excelente servicio al cliente.

Justificación: se brindara un servicio que genere una experiencia satisfactoria al cliente, con tal fin que recomiende el producto a sus conocidos. El servicio debe ser antes, durante y después de la compra, como promociones, descuentos, financiación especial, club de clientes y más. Se seleccionaran aquellos que mayor volumen de compra generen e iniciar contacto con ellos.

Se medirá el porcentaje de fidelización trimestralmente mediante encuestas en redes sociales, ofreciendo beneficios por la participación de la misma. Esto ayudara a conocer los consumidores nuevos fidelizando un 6,25% por trimestre y un volumen de compra de doscientos litros diarios de cerveza artesanal. Se espera iniciar con ciento setenta y nueve litros diarios con un aumento del 11.73% para final del año 2022.

Asimismo, se realizara una retroalimentación analizando los resultados de las encuestas, proponiendo acciones de mejoras si corresponde.

- Asegurar el 80% del cumplimiento de los objetivos de desempeño individuales establecidos anualmente.

Justificación: Se implementara un plan de evaluación y gestión del desempeño (PDP) para controlar particularmente el desempeño del equipo y del colaborador y así desenvolver equipos de alto desempeño.

Esto va a permitir ubicar al personal en roles según su habilidades potenciando eficientemente las posiciones y motivando al colaborador. Por ello se buscara lograr el cumplimiento del 80% de los objetivos individuales mediante el desarrollo profesional, asegurando la alineación de los mismos con la estrategia organizacional. Esta

herramienta permitirá que cada parte comparta y alineen sus expectativas profesionales y económicas, planteen objetivos por periodos de tiempo, genere instancias de revisión de rendimientos, documentara avances y ajustara cuando sea necesario. A su vez, permite motivar mediante compensaciones por objetivos alcanzados.

Los indicadores para el seguimiento e implementación:

- Evaluación de desempeño individual.
- Evaluación de clima laboral.
- Numero de capacitaciones.
- % de utilidad invertida en infraestructura y desarrollo de personal.
- Índice de rotación de personal.
- Índice de rotación interna de personal.

Es fundamental para aplicar la misma capacitar a la gerencia y jefes de área sobre el uso de herramientas de coaching, liderazgo y evaluación de desempeño. Se debe implementar la herramienta PDP en toda la empresa, estableciendo cronogramas anuales para su concreción, revisión, seguimiento y cierre.

Se dará retroalimentación sobre los avances de los objetivos planteados realizando un cierre anual sobre el desempeño de acuerdo con los objetivos establecidos en comparación con lo alcanzado.

Por último, se realizaran ajustes cuando sea necesario a los planes tácticos y operaciones en función de los resultados obtenidos.

Alcance

La realización del presente Reporte de caso sobre la empresa Grupo Meta, tendrá como eje central a la unidad de negocio Cerveza Checa ubicada en la Localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba, Argentina. Se realizara una Planificación Estratégica que permita cubrir inicialmente la Ciudad de Neuquén Capital, provincia de Neuquén, Argentina, abriendo oportunidades de expandirse geográficamente a lo largo de la Patagonia.

Se proyecta un horizonte temporal de tres años para la ejecución de este Plan, iniciando en Noviembre de 2021 y finalizando en Diciembre de 2024. La estrategia a utilizar es desarrollo de mercado, introduciendo los productos actuales en nuevos nichos de mercado.

Planes de acciones

Plan de acción 1: Crecimiento de ventas

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Objetivo 1	Analizar el mercado	15-Nov-21	30-Nov-24	Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$5.765,6	Presupuesto estimado en base a internet (glassdoor).
	Medir la participación del cliente	15-Nov-21	30-Nov-24	Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	Encuestas sobre el consumo de cerveza artesanal.
	Aplicar técnicas de ventas.	Ene-22	Dic-24	Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	-
	Medir el consumo de venta.	Ene-22	Dic-24	Jefe de área – Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	Evaluación bimestral sobre el consumo.
	Retroalimentación.	Ene-22	Dic-24	Jefe de área - Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	Bimestral

Plan de acción 2: Fidelización de nuevos clientes

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Objetivo 2	Utilizar indicadores de satisfacción del cliente.	Ene-22	Dic-24	Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$69.188,00	El presupuesto es anual.
	Seleccionar aquellos que mayor volumen de compra generen e iniciar contacto con ellos.	Ene-22	Dic-24	Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	-
	Aplicar estrategias de fidelización.	Ene-22	Dic-24	Jefe de área – Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	-
	Medir el porcentaje de fidelización	Ene-22	Dic-24	Jefe de área – Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	Si se cumplió lo propuesto.
	Retroalimentación.	Ene-22	Dic-24	Jefe de área - Tec. Marketing	Comercialización	Teléfono, computadora	si	\$0	Trimestral

Plan de acción 3: Objetivos de desempeño individual

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Presupuesto	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
Objetivo 3	Capacitar a la gerencia y jefes de área.	Nov-21	Dic-21	Consultora	-	Teléfono, computadora	si	\$120.000,00	Capacitar en el uso de herramientas de coaching, liderazgo y evaluación de desempeño.
	Implementación PDP en todos los colaboradores.	Ene-22	Feb-22	Gerencia	-	Teléfono, computadora	No	\$0	Metodologías en todos los equipos para desarrollar un clima desmotivación e incentivos a trabajar alineados a los objetivos.
	Armar cronogramas de revisión y chequeos.	Mar-22	Abr-22	Jefes de áreas	Todas	Teléfono, computadora	No	\$0	Para evaluar el desempeño regularmente, generar espacios de feedback para alinear desvíos y generar cultura empresarial.
	Retroalimentación anual.	Ene-22	Dic-24	Jefes de áreas	Todas	Teléfono, computadora	No	\$0	Retroalimentación del desempeño anual en base a los objetivos planteados.
	Ajuste a los planes tácticos y operacionales anualmente.	Ene-22	Dic-24	Gerencia	-	Teléfono, computadora	no	\$0	Se contrasta lo planificado vs lo realizado. Se analizan y se tiene en cuenta variables externas e internas.

Diagrama de Gantt

Se realiza un Diagrama de Gantt, donde se detalla las acciones a realizar y el tiempo invertido en ellas. El periodo está dividido por meses, desde comienza el plan de acción 1 al 3.

Diagrama de Gantt		Inicio	Fin	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24						
Analizar el mercado y medir la participación del cliente en la		14/11/2021	30/11/2021																																												
Anunciar en las redes sociales la apertura del BeerTruck.		14/11/2021	31/12/2021																																												
Aplicar técnicas de ventas.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Medir el consumo de venta.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Retroalimentación bimestral.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Utilizar indicadores de satisfacción del cliente.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Aplicar estrategias de fidelización a los clientes nuevos.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Medir si se cumplió el porcentaje de fidelización propuesto		1/1/2022	31/12/2024																																												
Retroalimentación trimestral.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Capacitar a la gerencia y jefes de área.		14/11/2021	31/12/2021																																												
Implementación PDP en todos los colaboradores.		1/1/2022	28/2/2022																																												
Armar cronogramas de revisión y chequeos.		1/3/2022	30/4/2022																																												
Retroalimentación anual.		1/1/2022	31/12/2024																																												
Ajuste a los planes tácticos y operacionales anualmente.		1/1/2022	31/12/2024																																												

Grafico 1: Periodo 2021 – 2024

Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto se necesitara comprar un vehículo equipado con todas las herramientas que necesita un BeerTrucks. Se solicitó un presupuesto a la empresa Mactrail, la cual vende todo tipo de trailers para la comercialización de unidades (ver anexo 3).

Para este proyecto se necesita un tráiler modelo 100s que mide 2.50 m que tiene un costo de USS 6.890 más IVA 10.5%, un kit de mesadas a un costo de USS 600 más IVA 10.5% y, un sistema de cerveza Chiller CL-40 – Cuba de 40 lts, con un costo de \$244.000 pesos argentinos. Se debe pagar el 50% como seña y el resto antes de la entrega. Trabajan con el dólar blue del día (ver anexo 2).

La unidad de negocio cuenta con un capital de trabajo que posibilita poder pagar el total de la maquinaria nueva. Esto genera un ahorro para la compañía, ya que no se producira gastos extras.

Por otra parte, se deberá pagar los servicios de los planes de acción. La compañía cuenta con un servicio tercerizado de marketing, pero se le deberá pagar los honorarios de este proyecto nuevo. El servicio del plan de acción 1 se le pagara un mes completo con un total de \$5765.6, para el periodo del 2022 al 2024 se le pagara un total de \$69.188 anual.

Para el plan de acción de 3 se deberá capacitar a los gerentes con una consulta, que la misma cuenta pero con un costo total de \$120.000 por dos meses.

Conclusiones y recomendaciones

Finalizando la propuesta de planificación estratégica desarrollada para la organización Grupo Meta, se puede observar en primera instancia que es una empresa sólida, con un eminente potencial de crecimiento y mejora. Asimismo, se encuentra en un mercado del cual puede obtener muchos beneficios si se sabe abordar.

Como se ha mencionada anteriormente, la organización cuenta con cuatro unidades de negocios, en donde en este reporte de caso, se lleva a cabo la unidad de negocio Cerveza Checa.

La unidad de negocio que se llevara a cabo tanto la organización tuvo una repercusión alta con respecto al contexto actual, donde tuvo una caída en las ventas en la mayoría de las unidades de negocios que afecto en gran medida la rentabilidad de la empresa.

La propuesta planteada a lo largo del trabajo se enfoca en expandirse tanto provincial como nacional. Por ello, se plantea una estrategia de crecimiento con desarrollo de mercado insertándose en la zona patagónica, en donde se tomara como punto de partida la ciudad de Neuquén capital.

Neuquén capital cuenta con una gran demanda constante sobre el consumo de cerveza artesanal. La ciudad tiene una población estimada a la fecha de 556.266 habitantes, de las cuales unas 5.000 personas consumen cerveza artesanal diaria. El consumo de cerveza ronda entre los cien a doscientos litros diarios.

En base al análisis de mercado realizado se pudo observar que el mercado al cual se requiere insertar es válido para la propuesta planteada. Esto generara que el mercado se expanda a nivel nacional y aumente la rentabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo esta propuesta se comprara un Beer Truck con un sistema de cerveza Chiller – Pilon doble, se ofrecerá a los clientes los principales sabores de Cerveza Checa. A su vez, también se ofrecerá los diferentes estilos de cerveza artesanal pero en latas. Esto ayudara a que el consumidor conozca todos los productos que ofrece la misma.

Finalmente se espera conocer el mercado de la zona patagónica para poder seguir desplazándose a lo largo de la misma, comprobando que la demanda sea lo bastante interesante como indica el análisis de mercado.

Recomendación

Es importante que se lleven a cabo los planes de acciones para que la propuesta sea efectiva. El objetivo general tiene objetivos específicos que contribuirán con la misma, donde uno de ellos es que el personal cumpla con los objetivos de desempeño individual anuales. Si se tiene presente las capacitaciones que reciben actualmente el personal, la compañía tiene una ventaja frente a sus competidores nuevos.

Esto traerá beneficios que permitirán expandirse en el mercado con un nivel de confiabilidad, visibilidad y conectividad.

Anexo

1. Análisis de mercado

En el país hay una gran demanda de competidores en el mercado de venta de cerveza, la “Cervecería y maltería Quilmes SAICA y G”, domina con una apropiación del 67% (The Beer Time, 2021). Dentro del mercado de cervezas artesanales se encuentra en la competencia alta la compañía de cerveza artesanal Bierhaus, con inversiones y mercados en el exterior del país. No muy lejos, se encuentra Rabieta que también cuenta con exportaciones al continente Asiático (Velázquez, Jorge., 2021).

Sin embargo, con una buena visión, el cliente consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares. La cual tiene una proyección con más de 20 años en el mercado, con una buena reputación y calidad.

La estrategia a implementar está dirigida al mercado del consumidor final, con una segmentación de mercado con necesidades, deseos, poder de compra, ubicación geográfica, entre otras. La ubicación geográfica va ser el punto donde se va a implementar la propuesta planteada, en este caso la zona geográfica es la Patagonia donde hay bastantes lugares turísticos con una buena población a la cual llegar. Nos centraremos en Neuquén capital como punto de partida.

Neuquén tiene una población con una demanda interesante con respecto al consumo de la cerveza artesanal. En 2017 la producción en la ciudad de Neuquén tuvo una estimación de 100 mil litros por mes, equivalentes a 1,2 millones de litros anuales con una recaudación de 90 millones de pesos.

El público al cual se quiere llegar tiene un rango de edad entre 18 a 70 años. Donde el porcentaje de consumo masculino es mayor que el femenino. La producción anual de cerveza en Argentina es de 20 millones de hectolitros, con un consumo per cápita es de 43 litros anuales, de acuerdo con la asociación de Cerveceros Argentinos. Por otro lado, 797 mil toneladas de malta de las de que el 25% es para uso local y el resto se exporta.

Una de las provincias productoras de Lúpulo, es Neuquén, con 300 toneladas anuales.

2. Presupuesto final

	2021	2022	2023	2024
Egresos				
Plan de acción 1	\$ 5.765,60			
Plan de acción 2		\$ 69.188	\$ 69.188	\$ 69.188
Plan de acción 3	\$ 120.000			
Compra de pick up	\$ 1.886.875,33			
Total de egresos	\$ 2.012.640,93	\$ 69.188,00	\$ 69.188,00	\$ 69.188,00

Tabla 1: Elaboración propia

En el cuadro se puede observar los gastos a tener durante el periodo de tiempo. La compra del pick up (vehículo) esta pasado a pesos argentinos, teniendo en cuenta a como está hoy el dólar blue. Durante el periodo de 2022 a 2024 se tendrá un gasto fijo de los honorarios del asesor de marketing.

Pick up	IVA %	Total	Dólar blue del día 14/11	
US\$ 7.490,00	10,5	US\$ 8.276,45	\$ 197	para la venta
		\$ 1.642.875,33	\$ 200	para la compra
Sistema de canillas			\$ 198,50	promedio
\$ 244.000		\$ 1.886.875,33		

Tabla 2: Elaboración propia

El dólar blue a la fecha 14 de Noviembre del 2021 tiene un valor de \$197 para la venta y un valor de \$200 para la compra, se promedia a un valor de \$198,5 de acuerdo a ambas partes.

2.1 Ingresos sobre las ventas anuales

	2022	2023	2024
Ingresos			
Venta por Mercadería	\$ 18.590.524,80	\$ 25.283.113,72	\$ 33.120.878,98
Venta de cerveza - beer truck	\$ 34.080.000	\$ 46.348.800	\$ 60.716.928
Total ingresos	\$ 52.672.546,80	\$ 71.633.936,72	\$ 93.839.830,98

Tabla 4: Elaboración propia

Los ingresos por venta de mercadería son en base al balance de la unidad de negocio del año 2020, para los periodos del 2022 al 2024 se tiene en cuenta la tasa de inflación proyectada por el BCRA. Para el año 2024 la tasa de inflación se proyectó en comparación a la desaceleración que cuenta la misma, ya que el rem se proyecta hasta el periodo del 2023.

Inflación (REM)	2022	2023	2024
	42%	36%	31%

Tabla 5: Elaboración propia

2.1.1 Venta al consumidor

venta al consumidor		
1 litro	5k litros mes	60K litros anual
\$ 400	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000

Tabla 5: Elaboración propia

Se estima una venta de 5.000 litros por mes a \$400 pesos el litro. Se espera a tener una ganancia anual de \$24.000.000 millones de pesos. Si tenemos en cuenta la inflación del país como se muestra en la tabla 4, tendremos una ganancia anual de \$34.080.000 millones de pesos en el primer año, con un aumento del 36% para el segundo año y un 31% para el tercer año.

2.2. Consumo de cerveza artesanal

Litros por día al inicio del año	Aumento	Litros por día al final del año
179	11.73%	200

Tabla 6: Elaboración propia

Se consume por encima de los cien litros de cerveza artesanal por día. Con la fidelización de los consumidores se espera tener un volumen del 11.73% para fin de año del 2022, llegando a obtener un consumo de doscientos litros por día.

2.3. ROI

Beneficios	\$ 141.145.728
Costos	\$ 2.220.204,93
Ganancia	\$ 138.925.523,08

Tabla 7: Elaboración propia

En base a los ingresos que se obtuvieron en el periodo proyectado se obtiene un ingreso con un valor de \$141.145.728 millones de pesos, con un gasto del valor de \$2.220.204.93. Esto indica que se cubrió la inversión inicial, obteniendo una ganancia de \$138.935.523,08 millones de pesos.

3. Cotización sobre el Beer Truck

TRAILERS PARA CERVEZA Recibidos x

Eliana <eliana@mactrail.com> para mí *
 Hola,
 Gracias por tu consulta

Puede realizar un beer truck en un modelo 100 S que mide 2.50
 O en un modelo 100 que mide 3.20 m

El modelo 100 S sale aprox. US\$ 7490 más IVA 10.5%
 Agregando el sistema de serpentina para 2 canillas \$180.000 final aprox. (Valores orientativos)
 Agregando el sistema de serpentina para 4 canillas \$220.000 final aprox. (Valores orientativos)
 Pícteo total (no incluye diseño/no incluye techo) \$40 mil final aprox

El modelo 100 sale aprox. US\$ 12.090 más IVA 10.5%
 Agregando el sistema de serpentina para 2 canillas \$180.000 final aprox. (Valores orientativos)
 Agregando el sistema de serpentina para 4 canillas \$220.000 final aprox. (Valores orientativos)
 Pícteo total (no incluye diseño/no incluye techo) \$43 mil final aprox

El sistema de cerveza trae: Chiller/Serpentina de acero/Pícteo/Bandeja antigoteo/Canillas/Conectores/Tubo de CO2/Reguladores/Mangueras atóxicas/Bomba de reciclado.

KIT GASTRONÓMICO BÁSICO

- 1no mesadas en inox completas
- Doble bacha inox con canilla
- Sistema de agua simple 30x30
- Bomba de agua eco#
- Campana de extracción
- Filtro de grasa
- Matarfuego

Te paso un detalle de ambas unidades y algunas fotos de trailers ya producidos.

Eliana <eliana@mactrail.com> para mí *
 Hola

El trailer 100S sale US\$ 6.890
 Kit de mesadas US\$ 600

Sistema de cerveza Chiller-Pilón doble (Chiller CL-40 - Cuba de 40 lts. en acero inox exterior e interior -Med. 40x40x75 - Equipo de 1/3 -Rinde hasta 4 líneas -Serpentinas en acero inoxidable - Pilón doble en acero inox -Bandeja de goteo p/2 canillas -Canilla doble acción TALOS -Conector G p/barriil TALOS -Regulador primario de CO2 TALOS -Tubo de CO2 de 2.5 kg (sin carga) - Manguera atóxica -Abrazaderas).....\$175.000 final

Chiller CL-40 - Cuba de 40 lts.
 en acero inox exterior e interior -
 Med. 40x40x75 - Equipo de 1/3 - -
 Rinde hasta 4 líneas -
 Serpentinatas en acero inoxidable
 Pilón Cobra p/4 canillas TALOS
 Bandeja de goteo p/4 canillas
 Canilla doble acción TALOS
 Conector G p/barriil TALOS
 Regulador primario de CO2 TALOS
 Tubo de CO2 de 2.5 kg (sin carga) -
 Manguera atóxica
 Abrazaderas
\$244.000 final

3.1. Fotos del Beer Truck (modelo)



4. Presupuesto del servicio del técnico de marketing.

¿Cuánto gana un marketing en Argentina 2021?

El salario promedio de **Marketing en Argentina** es de \$ 416.500 anuales o \$ 214 por hora. Puestos de jerarquía básica perciben \$ 69.188 anuales mientras que profesionales con más experiencia pueden llegar a ganar hasta \$ 708.050 anuales.

<https://neuvoo.com.ar/salario/job=Marketing>

[Salario de Marketing en Argentina - Neuvoo](#)

Referencias

Endeavor Argentina. (30 de diciembre de 2020). *5 tecnologías que marcarán el 2021*. <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-5-tecnologias-marcaran-2021/>

Formaggia, L. (2019). *Plan de Negocios de Cervecería Artesanal “Cumbre, Refugio de Amigos”*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperada de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15766/plandenegocioscerveceria.pdf

Identidad Cervecera. (s.f.). Economía y cerveza artesanal. Recuperado el 07 de Septiembre de 2021 de <https://www.identidadcervecera.com/economia-y-cerveza-artesanal/>

Indec. (2021). *Indicadores demográficos*. Recuperado en Septiembre 2021 de https://indecbeta.shinyapps.io/PAD_Demog_Arg/_w_cb1f511b/

Indec. (2021). *Línea de pobreza*. Recuperado el 31 de marzo de 2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

Indec. (2021). *Proyecciones y estimaciones*. Recuperado en Septiembre 2021 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Iparraguirre, M., Dal Bianco, M., Manías, J. M., Forte, F. D., Haring, A., Triantafilo, T. (28 de abril de 2021). *Situación Argentina. Segundo trimestre 2021*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>

Iparraguirre, M., Dal Bianco, M., Manías, J. M., Haring, A., Forte, F. D., Triantafilo, T. (27 de julio de 2021). *Situación Argentina. Tercer Trimestre 2021*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-argentina-tercer-trimestre-2021/>

La Nación. (12 de abril de 2019). *La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/>

Riquelme, M. (junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rodolfo, C. (19 de enero de 2021). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2021*. Mongabay. <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>

Santander Trade. (2021). *Argentina: Entorno Legal*. Recuperado en Septiembre de 2021 de https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/argentina/entorno-legal?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-extranjero%2Fargentina%2Fentorno-legal&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

Santander Trade. (2021). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado en Septiembre de 2021 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

The Beer Times. (2021). *Cuáles son las cervezas más vendidas en cada país de Latinoamérica*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2021 de <https://www.thebeertimes.com/cuales-son-las-cervezas-mas-vendidas-en-cada-pais-de-latinoamerica/>

Velázquez, J. (26 de mayo de 2021). *Cervezas artesanales argentinas ganan mercado en el exterior*. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/economia/cerveza/s-artesanales-argentinas-ganan-mercado-el-exterior-n5195458>

Zapata, I. (2019). *Plan de Negocios de una Cervecería Artesanal*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperada de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13920/araya-fce.pdf

Parada, Pascual. (s.f.). *Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa*. https://www.amazon.es/An%C3%A1lisis-PESTEL-herramienta-estrat%C3%A9gico-permitir%C3%A1-ebook/dp/B013QRECO8/ref=pd_ecc_rvi_1