

**Universidad Siglo 21**



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Planificación estratégica como base para aumentar la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado de Saucó S.A para el año 2021-2023”**

**Autor: Joaquin Gonzalo Amoedo Colombo**

**Legajo: VADM12159**

**DNI: 37.529.232**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Profesor de TFG: Patricia Barron**

2021

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de la Situación .....	8
Análisis PESTEL .....	8
Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter.....	12
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	14
Análisis FODA .....	18
Análisis Matriz BCG .....	20
Marco teórico.....	22
Diagnóstico y discusión.....	25
Plan de Implementación .....	28
Visión, Misión, Valores .....	28
Objetivos Generales .....	29
Objetivos Específicos .....	29
□ Alcance Geográfico .....	32
Plan de Acción .....	32
□ Plan 1: Creación equipo zonal de ventas .....	32
□ Plan 2: Desarrollo del canal de venta on-line .....	33
□ Plan 3: Acuerdos con Bares y Restaurantes.....	34
□ Plan 4: Cerveza sin TACC.....	35
□ Diagrama de Gantt .....	36
Análisis VAN (Valor Actual Neto) .....	37
Análisis TIR (Tasa Interna de Retorno).....	37
Análisis ROI .....	37
Evaluación Financiera .....	38
Bibliografía.....	42
Anexos.....	44

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA .....	18
Tabla 2: Costos Plan 1 Checa .....	32
Tabla 3: Actividades Plan 1 .....	33
Tabla 4: Costo Plan 2 Checa.....	33
Tabla 5: Actividades Plan 2.....	34
Tabla 6: Costos Plan 3 Checa .....	34
Tabla 7: Actividades Plan 2.....	35
Tabla 8: Costos Plan 4 Checa .....	35
Tabla 9: Actividades Plan 3.....	36
Tabla 10: Diagrama de Gantt.....	36
Tabla 11: Flujo de Fondos .....	38
Tabla 12: Costo plataforma e-com merce.....	45
Tabla 13: Costo comisión Bares/ Restaurantes .....	45
Tabla 14: Detalle ingresos Plan 1 .....	46
Tabla 15: Detalle ingresos Plan 2 .....	47
Tabla 16: Detalle ingresos Plan 3 .....	47
Tabla 17: Detalle ingresos Plan 4.....	47
Tabla 18: Flujo de Fondos .....	48

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Consultora de RRHH.....	44
Ilustración 2: Liquidación personal de Ventas .....	44
Ilustración 3: Plataforma e-commerce.....	45
Ilustración 4: Costo gestión web, redes, plan comunicación.....	46

## **Resumen**

En el presente Reporte de Caso se lleva a cabo el diseño de un Plan Estratégico para la Unidad de Negocio Sauco, perteneciente al Grupo Empresarial Meta, empresa Cervecería Checa. En éste sentido, a partir de los análisis realizados, se identificaron algunas oportunidades de negocio, con la posibilidad de ser aprovechadas por la empresa. Ante ésta situación se definió elaborar una Planificación Estratégica que permita hacer frente a dichas oportunidades, y conseguir mayores beneficios para la empresa.

De ésta manera, se definieron diferentes Planes de Acción, a través de los cuales se espera lograr el aumento en la cartera de clientes y el incremento en las ventas, llevando adelante una estrategia de desarrollo de mercado, generando además aspectos diferenciales que destaquen a la empresa respecto de sus competidores. Para la evaluación del proyecto se utilizaron tres indicadores VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y ROI (Recupero Sobre la Inversión) cuyos resultados permiten afirmar que el proyecto definido es viable.

*Palabras clave:* plan estratégico, estrategia, ventaja competitiva, aspectos diferenciales, sustentable, desarrollo de mercados, diferenciación.

## **Abstract**

In this Case Report, the design of a Strategic Plan is carried out for the Sauco Business Unit, belonging to the Meta Business Group, a Czech Brewery company.

In this sense, based on the analyzes carried out, some business opportunities were identified, with the possibility of being taken advantage of by the company.

Faced with this situation, it was defined to develop a Strategic Planning that allows to face these opportunities, and achieve greater benefits for the company.

In this way, different Action Plans were defined, through which it is expected to achieve an increase in the client portfolio and an increase in sales, carrying out a market development strategy, also generating differential aspects that highlight the company. company relative to its competitors.

For the evaluation of the project, three indicators VAN (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and ROI (Recovery on Investment) were used, the results of which allow us to affirm that the defined project is viable.

*Keywords:* strategic plan, strategy, competitive advantage, differential aspects, sustainable, market development, differentiation.

## Introducción

En estos últimos años, el sector gastronómico (bares y restaurantes) en nuestro país ha jugado un rol muy importante debido a su auge consecuente. Los cambios en el contexto y en el consumo, impulsan a las empresas a enfocarse en las nuevas tendencias y a explorar nuevos mercados.

La incertidumbre en torno al futuro, impulsa a las empresas a desarrollar herramientas de negocios estratégicas, como lo es el Cuadro de Mando Integral y la Planificación estratégica.

En éste marco, resulta fundamental disponer de herramientas de planificación y gestión, como las nombradas, que contribuyan a anticipar las amenazas del ambiente y, a partir de las fortalezas internas, reforzar las debilidades para aprovechar posibles oportunidades y formular estrategias para lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Es por ello que el objetivo del presente reporte de caso, es desarrollar una planificación estratégica para aplicarla a la empresa Grupo Meta, unidad de negocio “Sauco S.A”, con el objetivo de incrementar su rentabilidad neta y el posicionamiento del mercado en un 15% anual, para el periodo 2021-2024.

La compañía se creó en el año 2019 por sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos que han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. La compañía se encuentra situada en la localidad de Sacanta, Provincia de Córdoba.

La visión de la empresa es ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad, mientras que la misión es crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

La compañía está integrada por cuatro unidades de negocios diferenciadas.

1. La primera UEN es “La Tregua S.A”, organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado, Córdoba.
2. La segunda UEN se denomina “Sauco S.A” cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.

Con respecto a la fábrica de cervezas checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual

de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

En cuanto al restaurante La Jirafa, está ubicado en el centro de la ciudad de San Carlos de Bariloche, Río Negro. Es un bodegón familiar, con capacidad para 160 comensales, donde se sirven desde minutas hasta platos regionales. Tiene buena aceptación de la gente de la comunidad de Bariloche, aunque la mayoría de las personas que asisten no son residentes de esa ciudad, sino turistas que llegan en época de temporada.

3. La tercera UEN se llama “Cervezas Argentinas S.A.S”, con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra (Güemes y Buen Pastor) en Córdoba capital. La cervecería se está implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021.
4. La cuarta UEN, denominada “Brewing S.A.S” que va a incluir un bar propio Checa.

La dirección del grupo la desempeñan sus fundadores. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes.

La planta fabril de la cervecería “Checa” está compuesta por 3 operarios, mientras que el local de la “Jirafa” está constituido por 5 personas, más un mozo que se incorpora en temporada alta.

De acuerdo a (Fernandez, 2021), la industria gastronómica es sin lugar a dudas las más castigadas por la pandemia. En el año 2021, quebraron 11.800 restaurantes y bares y se perdieron 175 mil puestos de trabajo en todo el país.

Pese a lo mencionado, Argentina se ha convertido en un país en el que el negocio de la gastronomía (comidas, bebidas alcohólicas y música) está en crecimiento, cada vez hay más restaurantes de diferentes tipos de comida, nacional e internacional, que prestan el servicio de restaurante y a la vez de bar y pub. Tanto la cervecería “Checa” como el restaurante “La Jirafa” están en pleno crecimiento, operando en un contexto complejo y muy dinámico. Es fundamental el desarrollo de una planeación estratégica en pos de analizar el mercado y la empresa para luego aplicar acciones estratégicas.

Las estrategias a desarrollar están vinculadas a la oferta , aumentar y desarrollar nuevos canales de venta, aumentar inversión en publicidad y proporcionar el desarrollo de nuevos productos en torno a la diferenciación que otorguen valor añadido a la marca.

El desarrollo del presente trabajo sienta sus bases en las publicaciones de diferentes autores, que a partir de su experimentación e investigación brindan precisiones sobre la importancia de un plan estratégico para las empresas.

En este orden de idea, se incluye la tesis de (Paniagua, 2018), en la que el autor desarrolla una planificación estratégica en un restaurante. El objetivo del trabajo es aumentar la rentabilidad y posición en la industria gastronómica, con la creación de otros productos y servicios. El autor concluye que es necesario ejecutar el plan estratégico de mercado, con la ampliación del menú, la incorporación de menú nuevo saludable, lo cual impulsara las ventas del restaurante.

Por otro lado, el autor (Scotti, 2019) quien a cabo una planificación estratégica para aumentar la capacidad de producción de una cervecería artesanal e incrementar la cuota de mercado. Concluye que el proyecto es rentable ya que la tasa de retorno supera el Costos de Oportunidad (costo de la propuesta), y su Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero.

Por último, se incorpora la Tesis de Grado de los autores (Utrera & Saquina, 2017), quienes elaboran una planificación estratégica en un restaurante con el propósito de mejorar los productos y servicios, reducir errores y defectos y mejorar la productividad. Los autores consideran que el plan estratégico es una herramienta que está dirigida a toda la empresa y es la encargada de fijar los objetivos que la empresa o negocio pretende alcanzar en un futuro.

La planificación estratégica constituye un poderoso proceso para desarrollar acciones significativas tendientes al logro de los objetivos. Preparara a la alta dirección de Sauco S.A para emprender cambios, permitirá optimizar los beneficios y minimizara sus problemas, riesgos y amenazas.

## **Análisis de la Situación**

### *Análisis PESTEL*

Para analizar la situación externa, es necesario usar la herramienta PESTEL, que fija los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del sector de la organización en estudio.

#### *Factores Políticos*

A mediados de marzo del 2020, el actual gobierno tuvo como principal inconveniente la llegada de la pandemia. Para hacer frente a esto el presidente

Alberto Fernández decidió emitir el DNU 297/2020 publicado en el Boletín Oficial 2020, a fin de proteger la salud pública en el que se dictaba la etapa de aislamiento social preventivo y obligatorio, buscando disminuir la circulación de las personas. El aislamiento se hizo muy prolongado, llegando a durar meses, provocando dificultades en la gran mayoría de las empresas ya que algunas trabajaban de forma reducida y otros no podían ni si quiera abrir sus puertas. (Ambito, 2021).

De acuerdo al informe de (Santander Trade, 2021), el presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período 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, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, la negociación representó un riesgo político para Fernández. Aunque la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica —como el aumento de los índices de pobreza—, sus índices de aprobación continúan siendo equilibrados.

Por su parte, en agosto de 2021 tendrán lugar las Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO), para seleccionar a los candidatos y listas que finalmente competirán en octubre, en las que se renovarán las bancas de 127 diputados - que tendrán mandato de cuatro años hasta 2025- y de un tercio del Senado. Según publica el portal (El País, 2021), La oposición daría pelea al peronismo en las elecciones en Argentina y los sondeos anticipan una dura batalla en la provincia de Buenos Aires, el principal bastión electoral del país sudamericano.

En conclusión, las elecciones de medio término en Argentina suelen ser una dura prueba para el oficialismo y marcan el eje de la gestión para los próximos dos años-

#### *Factores Económicos*

Para los analistas económicos, según publica (Kanenguiser, 2021), los próximos meses demarcan un escenario negativo para la economía de la Argentina. Hay que prever mayor tensión en el mercado cambiario, entre otros motivos porque en 2022 hay vencimientos por más de 19 mil millones de dólares con el FMI. La inflación será del 45%, parecida a la de este año, aunque diferente en otro sentido, porque subirán más las tarifas, el tipo de cambio, mientras que el salario estará por debajo de la inflación. Y, el crecimiento de la economía va a ser próximo al 2,3%, porque el mercado interno traccionará poco.

Los economistas coinciden en que la inflación continuará subiendo este año en la región, lo que provocará aumentos en las tasas de interés y un empobrecimiento del poder adquisitivo de la población.

Según publica el sitio (El País, 2021), Argentina da tímidas señales de recuperación. Después del derrumbe ocasionado por la pandemia de covid-19 en 2020, que agudizó la crisis económica que arrastra el país desde 2018, la actividad económica en el primer trimestre de 2021 creció un 2,5% respecto al mismo periodo de 2020 y un 2,6% respecto al trimestre anterior.

Por su parte, (El Economista, 2021) marca un escenario en el cual Argentina tardaría por lo menos 10 años en volver al PIB per cápita de 2011. El PIB per cápita se redujo 12% entre 2011 y 2019: y la caída llega hasta 16% si se suman los años 2020 y 2021.

En conclusión, la economía argentina es demasiado inestable. Un repaso por la economía nacional de la última década muestra que las variables más relevantes de la economía se deterioraron. Actividad, inflación, resultado fiscal y situación del mercado cambiario, entre otros, están hoy más complicados que hace diez años. Además, como consecuencia de esta caída, los indicadores sociales (pobreza e indigencia, principalmente) también empeoraron.

#### *Factores Sociales*

Cinco meses después de la llegada de la pandemia de coronavirus, Argentina afronta un aumento de la pobreza y una situación social "crítica" que se mantiene "estable" debido a la fuerte presencia del Estado.

Según (El Economista, 2021), la canasta básica total (la CBA ampliada y considerando los bienes y servicios no alimentarios), tuvo una variación interanual de 51,8%. La misma familia tipo necesitó \$67.577 para no ser considerada pobre, mientras que una familia de 5 integrantes requirió de \$71.076. Para un adulto, la CBT se ubicó en \$21.869.

Entre el primer trimestre del 2020 y el primer trimestre del 2021, el ingreso per cápita familiar en la Argentina aumentó cerca de un 21%, mientras que la inflación entre estos trimestres se mantuvo cerca del 41%. Es decir, hubo una pérdida del poder adquisitivo del 20% (iProfesional, 2021).

De acuerdo a (Agrositio, 2021), la ayuda social podría compensar en parte este deterioro, pero será otro remedio temporal. Sin embargo, de no abordarse un ordenamiento integral del sector público esto conduciría a mayores niveles de inflación.

En conclusión, Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza. Las mediciones aseguran que por la pandemia del coronavirus la pobreza en la Argentina alcanzó a casi el 50% de la población.

#### *Factores Tecnológicos*

Las nuevas tecnologías resultan claves para modernizar y transformar las líneas de suministro, producción y comercialización. Los modelos de negocio actuales deben evolucionar o se verán condenados a desaparecer.

De acuerdo a (La Voz, 2021) en los últimos cinco años hubo un notable avance de la implementación de la tecnología en los negocios gastronómicos. Especialmente en el contexto de crisis sanitaria, las herramientas tecnológicas se volvieron indispensables para mantener las medidas preventivas y los protocolos establecidos. El uso estratégico de la inteligencia artificial en el rubro gastronómico no solo alcanza a los clientes y el producto final, sino que trae también beneficios en los procesos internos de los restaurantes.

Los negocios gastronómicos deberán irse adaptando a las nuevas tecnologías para restaurantes que van surgiendo: el fomento de las reservas online, nuevos formatos de carta y medios de pago, mejora en la gestión de pedidos y proveedores, el uso de las redes sociales y nuevas aplicación y una mejora sustancial en la experiencia del cliente.

En conclusión, palabras como Inteligencia Artificial, robótica y software inteligente se están volviendo de uso cotidiano en el rubro gastronómico en búsqueda de una mayor eficiencia, tanto en materia de costos, como en la experiencia del cliente.

### *Factores Ecológicos*

Existe un nuevo modelo de negocio gastronómico y de bebidas que potencia que tiene en claro que conceptos como “sostenibilidad, gastronomía, libertad y naturaleza”. Resulta fundamental la filosofía de agradar a los clientes, el contacto con la naturaleza, una alimentación sana y la sensibilidad y cuidado del ambiente a la hora de cocinar (Huelva, 2021).

En función de lo publicado por el (El Foro Verde, 2020) sitio web especializado que comparte información sobre ecología, medio ambiente, energías renovables, desarrollo sostenible, contaminación, ciencia y tecnología energética, destaca que la propuesta de los restaurantes “eco-friendly” se ha convertido en la última tendencia creciendo a pasos agigantados.

Por su parte, desde el punto de vista de las bebidas, un grupo de investigadores españoles del CSIC ha elaborado informe sobre el consumo de cerveza, en el cual el consumo moderado de cerveza y una alimentación saludable se asocian con beneficios como menor riesgo cardiovascular y de diabetes.

Para concluir, el cuidado del ambiente cala hondo en los consumidores y recodifica los hábitos alimenticios, que se potencian con las redes sociales. El peso que tiene el cuidado medioambiental en las decisiones del consumidor, lo ha llevado a que los hábitos de consumo giren hacia productos que “no contaminen” o aquellos que sean más “sustentables”.

### *Factores Legales*

Uno de los decretos más polémicos del último tiempo que afecta a las empresas de todo tipo, es la doble indemnización, principal freno para las contrataciones.

Según un informe publicado en el portal (El Economista, 2021), el 51% de las empresas del sector tiene previsto ampliar su planta de personal en los próximos seis meses. En tanto, advirtieron que el principal freno para contratar, al menos en el corto plazo, es la vigencia de la doble indemnización por despidos.

Por otro lado, los distintos decretos que se fueron dictando en el último año y medio producto de la pandemia del COVID-19 afectaron fuertemente a la industria y al sector comercial.

### *Justificación*

El análisis PESTEL, es una herramienta utilizada para poder analizar y monitorear los factores macro ambientales que tienen un impacto en la organización. Las organizaciones que

controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

En relación al factor político, las elecciones de medio término en Argentina suelen ser una dura prueba para el oficialismo y marcan el eje de la gestión para los próximos dos años. En base al factor económico, la economía argentina es demasiado inestable, actividad, inflación, resultado fiscal y situación del mercado cambiario, entre otros, están hoy más complicados que hace diez años.

En el factor social, Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza, por la pandemia del coronavirus el nivel de pobreza se incrementó. En relación los factores tecnológicos, en los últimos cinco años hubo un notable avance de la implementación de la tecnología en los negocios gastronómicos, en búsqueda de una mayor eficiencia, tanto en materia de costos, como en la experiencia del cliente.

Continuando con los factores ecológicos, existe un nuevo modelo de negocio gastronómico y de bebidas, aplicando conceptos como: sostenibilidad, gastronomía, libertad y naturaleza. Por último en base a los factores legales los decretos más polémicos del último tiempo que afecta a las empresas, es la doble indemnización, principal freno para las contrataciones.

#### *Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter*

El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y determinar la importancia del sector y su atractivo.

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

La gastronomía se encuentra en un momento de gran desarrollo, los restaurantes cada vez toman más fuerza, esta es una de las razones por la cual la competencia es alta, exigiendo empresas gastronómicas organizadas y planificadas para poder subsistir en el medio. En el mercado existe una gran cantidad de marcas, sabores, estilos, calidades y formas de presentación de cervezas, que deriva en que el cliente tenga un poder elevado.

- *Poder de negociación de los proveedores*

La materia prima, insumos y materiales requeridos por la industria de las cervecerías y restaurantes son provistos por una amplia oferta de proveedores, no existiendo características particulares en cuanto a insumos, materias primas que determinen una posición dominante por parte de ningún proveedor a la hora de las negociaciones. Por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*

Se estima que las barreras de ingreso de nuevos competidores son elevadas, se debe tener en cuenta la dotación de capital inicial, el costo social por el personal a contratar y la necesidad de materiales e insumos para el expendio y venta de los productos. En éste sentido es necesario tener en cuenta la fuerte inversión inicial para adecuar el local y el mobiliario, maquinaria especializada, tecnología, instalaciones, etc.

En éste sentido las altas barreras mencionadas hacen que éste factor de riesgo sea Bajo.

- *Productos sustitutos*

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio o satisfacen una necesidad similar al producto o servicio ofertado por la propia empresa, pero mediante un proceso diferente o con alguna característica que lo diferencia. En éste sentido tomando en consideración el mercado de restaurantes, entra en juego y se torna fundamental la diferenciación, el servicio, la calidad e innovación en los productos gastronómicos ofrecidos y el ambiente.

Todas las empresas del sector compiten, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Los consumidores tienen una variedad de productos sustitutos a la hora de elegir (cervezas, tragos, menú, aperitivos). Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos en la industria es alta.

- *Rivalidad entre Competidores*

La rivalidad se da porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad se manifiesta por medio de la competencia en precios, publicidad, nuevos productos o mejores servicios al cliente.

Desde el punto de vista del sector de restaurantes es posible plantear que en ésta industria en la localidad de Bariloche existen una importante cantidad de empresas del rubro, y en general todas apuestan al turismo para incrementar sus ingresos, pero se debe tener en cuenta que la competencia puede darse más puntualmente entre empresas con ofertas similares.

En el caso de la industria de bares y cervecerías, la rivalidad es alta. Existe una gran cantidad de competidores ofreciendo los mismos servicios a precios similares.

En cuanto a los proveedores de bebidas alcohólicas y expendio de alimentos encontramos a empresas como:

- India Güemes (Cervecería y bar).
- Dada Mini Tienda Bar: Ubicado en Barrio Güemes.

- Reginaldo Restobar Barrio Güemes, parrilla y bar.
- Estación Güemes (bar y parrilla): Barrio Güemes.

La competencia es activa y variable, estos locales muestran una gran fuerza a lo largo de su tiempo debido a que paulatinamente están en innovación tratando de ser vanguardistas y pueden seguir haciéndolo ya que es en negocio donde los ingresos son altos a pesar de que los costos (principalmente impositivos) sean elevados.

Por lo tanto es necesaria la inversión en una importante campaña de promoción y publicidad para lograr posicionarse en el mercado, lo que hace que el nivel de éste factor en este sector sea medio-alto.

#### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva

A partir de la aplicación de ésta herramienta es posible evaluar la estructura interna de la empresa, considerando las actividades generadoras de valor, separadas en Actividades Primarias y Actividades Secundaria, lo que permite tener un mejor enfoque sobre la importancia que tiene cada una de sus partes en el crecimiento y la competitividad de la misma.

Cabe aclarar que al igual que como se procedió al realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el análisis de las distintas actividades se realizará de manera diferenciada considerando las dos empresas que componen la unidad de negocio Saucó S.A.

#### *Actividades Primarias*

##### *Logística interna:*

En lo que respecta a la cervecería, la recepción de la materia prima está a cargo de los empleados de producción en las instalaciones de la empresa con sede en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba, para la elaboración de la cerveza artesanal. La cerveza es el producto de la combinación de cuatro ingredientes: agua, malta, lúpulo y levadura.

En relación al restaurante el personal de cocina es el encargado de revisar el inventario y realiza el pedido que luego es autorizado por el apoderado-encargado, y luego se realiza el pedido correspondiente a los proveedores.

Una vez que llega la mercadería el personal de cocina realiza la recepción y los correspondientes controles de calidad, para posteriormente almacenar los productos

percederos en los lugares específicos (heladeras, cámara frigorífica), y los demás en el depósito acondicionado para ese fin.

#### *Operaciones de producción:*

En lo que respecta a éste proceso las operaciones están vinculadas a la producción del producto o servicio propiamente dicho.

En relación a la cervecería, está a cargo de Luis, licenciado en química, encargado de la producción y elaboración de la cerveza, tiene a su cargo 3 empleados que colaboran en el proceso productivo y también prestan ayuda en las tareas área administrativa de la empresa.

Respecto al restaurante La Jirafa, el proceso da inicio con el arribo del cliente, lo recibe el mozo, le asigna una mesa en función de la disponibilidad y el gusto del cliente. El cliente recibe la carta y una vez decidido el plato lo comunica al mozo, quien se encarga de hacer el pedido al sector de cocina, y buscar las bebidas para llevar a la mesa.

Una vez recibido el pedido, el sector de cocina comienza a preparar los platos de acuerdo a las especificaciones de cada uno.

Una vez preparado se entrega al mozo quien lo lleva a la mesa. Una vez consumido el plato principal el mozo ofrece café, postre o alguna otra cosa.

Por último realiza el cobro del servicio, y despide al cliente con amabilidad y el deseo de que regrese.

En relación a los datos que proporciona el balance de la empresa periodo 2020-2019 se observa que los costos de ventas que la empresa expresa varían en relación al ingreso por ventas dada la situación pandémica que afecto el desarrollo de la actividad laboral en Argentina. Por otra parte los gastos que la empresa incurre se mantienen en ambos periodos derivando en una perdida en el año 2020.

#### *Logística externa:*

En el caso de restaurante forma parte del servicio, que ya fue analizado precedentemente.

En lo que respecta a la cervecería la distribución de los productos se realizan a través de vehículos contratados.

#### *Marketing y Ventas:*

En lo que respecta al restaurante tiene presencia en las redes a través de su página web y redes sociales, donde se publican algunas novedades y promociones, pero no posee un plan definido de promoción y publicidad.

Como se puede apreciar, es posible desarrollar algunos planes de promoción y publicidad, que potencien las ventas y permitan incrementar los ingresos.

En cuanto a la cervecería, la misma dispone de redes sociales Instagram, con una participación activa en la publicación de contenido y también la red social Facebook con la descripción en su biografía de teléfono, email y una tienda shops con un diseño poco práctico y con limitado contenido relevante a la empresa. No presenta el desarrollo una página web. El cliente consume las cervezas al igual que las que comercializa la competencia dada su calidad.

En base al estado de resultados presentado por la empresa periodo 2020-2019 en el mismo se observa una marcada disminución en el ingreso por ventas, provocado por las restricciones impuestas por el gobierno nacional por la situación pandémica Covid 19.

#### *Servicio de Post Venta:*

En cuanto al restaurante, la empresa no realiza una encuesta de satisfacción, herramienta que es muy importante para recibir el real *feedback* sobre el servicio por parte del cliente.

En lo que respecta a la cervecería, no hay un producto que requiera un servicio de poste venta, pero si se atienden y se dan respuesta a los reclamos, observaciones, solicitudes que realizan los clientes ante algún inconveniente específico.

#### *Actividades de soporte*

##### *Infraestructura de la empresa:*

En lo que respecta al restaurante La Jirafa, es un restaurante que está ubicado en Bariloche, tiene una buena aceptación en general, lo que le da una buena posición en el mercado competitivo.

En lo que respecta a la cervecería, posee una importante infraestructura con instalaciones y equipos de primer nivel tecnológico.

Posee una buena imagen empresaria, y su producto tiene gran aceptación por parte de los clientes. Posee procesos aprobados por las normas de calidad ISO 9001, con auditorías externas.

##### *Gestión de recursos humanos:*

En relación a esta actividad, en el restaurante Juan y Paula dos de los dueños son quienes realizan la gestión administrativa desde Córdoba, y en Bariloche tienen un representante o apoderado que posee 40 años de experiencia en la administración y funcionamiento de locales gastronómicos., que es el que realiza todas las gestiones y

elabora los reportes que envía a la oficina del grupo donde se realiza toda la administración general.

La Jirafa mantiene un plantel fijo de 5 personas, 3 mujeres y 2 varones, y además, en cada temporada se incorpora el mozo y demás personal contratado con la modalidad de trabajo temporal.

En lo referente a la cervecería José uno de los dueños, y un empleado Ingeniero Químico son los responsables.

Mantiene tres coordinadores de producción de entre 19 y 24 años además de 3 operarios en la planta fabril. No tienen definida un área de recursos humanos dentro de la estructura del negocio, pero disponen de la asesoría externa de una consultora y técnica en RRHH.

Los dueños del grupo son los que realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Por otra parte, se realiza permanentes evaluación del personal con el fin de brindar las herramientas y capacitaciones principales para mejorar el desempeño del personal.

#### *Desarrollo tecnológico:*

El restaurante no posee un importante desarrollo tecnológico, sino que éste se relaciona con los equipos de primera calidad, provistos de moderna tecnología para el correcto desarrollo de las actividades normales de la empresa.

En el conjunto de éste equipamiento se engloban aquellos que se encuentran en el sector de cocina, necesarios para la preparación de las diferentes ofertas gastronómicas de la empresa, como cocinas, hornos industriales, heladeras, etc.

En lo que respecta a la cervecería, presenta en sus instalaciones para la elaboración de la cerveza los siguientes elementos: hervidor, fermentadores, enfriador, filtrador y una maquina enlatadora.

#### *Aprovisionamiento:*

En cuanto al restaurante, el proceso de compra comienza cuando el apoderado genera el pedido que es enviado al proveedor quien prepara la mercadería y una vez entregada y autorizada, remite la factura a la oficina central para que se realice el pago.

En lo que corresponde a la cervecería, no disponen de un sistema informático de compras y control de inventarios, para estimar las cantidades necesarias de materia prima para la elaboración de la cerveza, también poder establecer las cantidades óptimas de pedido para la producción y conocer cuáles son los productos que tienen mayor rotación de ventas. La empresa dispone de diferentes proveedores para adquirir la

materia prima necesaria para la elaboración de cerveza artesanal, los insumos necesarios son: malta, lúpulo y levadura entre los más importantes.

*Análisis FODA*

*Tabla 1: Matriz FODA*

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Restaurante La Jirafa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo favorable y buena relación con los empleados.</li> <li>• Rápido acceso y buena ubicación del local.</li> <li>• Buena imagen comercial y prestigio en el mercado.</li> <li>• Equipo de trabajo profesional y capacitado.</li> <li>• Capacidad de dirección y liderazgo de sus dueños.</li> <li>• Ofrece precios competitivos a sus clientes. Variedad de productos.</li> <li>• Certificación normas ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura.</li> <li>• Productos y servicios de primera calidad.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Diversidad y calidad de los platos.</li> <li>• <b>Agregar nuevas variedades a la carta (nueva oferta de menú).</b></li> <li>• <b>Posibilidad de incrementar la tecnología en el servicio al cliente.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de impulsos tecnológicos.</li> <li>• Pocas acciones de Marketing.</li> <li>• No existe capacitación para la mejora en el servicio al personal</li> <li>• Carecen de procedimiento formal para la atención al cliente.</li> </ul>
<b>Cervecería Checa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen comercial.</li> <li>• Optima estructura económica y financiera.</li> <li>• Experiencia en el rubro cervecero</li> <li>• <b>Proceso productivo con tecnología avanzada</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee estudio de mercado ni planificación estratégica.</li> <li>• No presenta un el desarrollo de una página web.</li> <li>• <b>Ausencia de plan de publicidad y marketing</b></li> <li>• <b>Ausencia de personal de ventas que recorra otras zonas para ampliar el mercado.</b></li> </ul>
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Restaurante La Jirafa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de turismo <b>por anulación de las restricciones impuestas durante la pandemia.</b></li> <li>• Convenios con empresas de turismo y hoteles.</li> <li>• <b>Visita de turistas durante prácticamente todo el año</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de presencia de restaurantes con oferta gastronómica similar. Incremento de la competencia.</li> <li>• <b>Inflación y aumento generalizado de precios.</b></li> <li>• <b>Cambios en los gustos y necesidades del consumidor</b></li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>• Elevada presión fiscal.</li> </ul>
<b>Cervecería Checa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías en la elaboración de la cerveza.</li> <li>• Incremento en el consumo de cerveza artesanal.</li> <li>• Aumento del costo y precio de otras bebidas alcohólicas.</li> <li>• Economía comercial en recuperación y en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor posicionamiento de otras marcas artesanales.</li> <li>• Incremento en los niveles de competencia.</li> <li>• Estacionalidad en el consumo.</li> <li>• Cervezas industriales con precios más económicos.</li> <li>• Elevada presión fiscal.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculaciones con empresas zonales, como instituciones educativas.</li> <li>• Creación de un equipo de fuerza de ventas para impulsar la comercialización del producto.</li> <li>• Programas PPP / PIP (inserción laboral).</li> </ul>	
---	--

*Fuente:* Elaboración propia

### **Análisis FODA**

De acuerdo al análisis realizado y en lo que respecta al restaurante La Jirafa, se evidencia que la empresa cuenta con importantes fortalezas, su gran trayectoria e importante imagen comercial en el mercado, son factores de peso que la posicionan en un nivel alto a la vista de los clientes.

Todo ello soportado por su variedad en la oferta y la calidad de sus productos, y el personal con experiencia tanto en la gestión interna de la empresa, como en el servicio ofrecido.

Estos son factores que sientan importantes bases para continuar con la construcción de constante crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado, también se visualizan algunos aspectos a desarrollar, y que pueden ser producto de largo tiempo en que la empresa a trabajado en la comodidad que el negocio funcionaba, y se han dejado de lado algunos avances, que actualmente se hacen necesarios para continuar el desarrollo de la empresa.

En éste sentido, es posible observar la carencia de avance tecnológico tanto para la gestión administrativa, como en la aplicación del servicio al cliente, factor importante para hacer más eficiente los proceso, y generar un mejor servicio al cliente.

Además, se pueden encontrar la ausencia de capacitación al personal para la mejor del servicio, como también carece de un procedimiento formal de atención, por lo que cada personal lo realiza como mejor le parece.

En cuanto al ambiente externo, se evidencian algunas oportunidades posibles de aprovechar para continuar con el crecimiento, en éste sentido el más importante es el flujo permanente de turistas a la zona, potenciado actualmente por el levantamiento de las restricciones al turismo que se habían impuesto debido a la pandemia.

Además se agrega la posibilidad de realizar acuerdos con hoteles y agencias de turismo, que permitirán un mayor caudal de clientes, incrementando las ventas.

Por otro lado, es posible observar algunos factores que amenazan el desarrollo de la organización, en éste sentido se destaca el hecho que por ser una zona turística existe un alto número de restaurantes, con oferta similar que incrementa la competencia.

Y además la crisis económica presente en el país genera además elementos que pueden influir negativamente en el crecimiento, como son la alta inflación con la consecuente pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, y la elevada presión impositiva, que en algunos casos genera que las empresas disminuyan su rentabilidad.

En cuanto a la Cervecería Checa, también posee importantes fortalezas como su imagen comercial, una óptima estructura económica y financiera, con líderes profesionales y personal con experiencia en el rubro cervecero, a lo que se suma la presencia de un proceso productivo con tecnología de avanzada, que se presentan como una estructura importante para basar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Pero, en contraste a lo anterior, se evidencian algunos elementos que necesitan un mayor desarrollo, como la necesidad de realizar un estudio de mercado, impulsar y desarrollar una página web que le permita llegar a más consumidores para hacer conocer el producto, sumado a la ausencia de un plan de marketing, y de personal de ventas que permita ampliar la zona de oferta y conocimiento del producto.

En lo referente al entorno externo, es posible observar oportunidades que de ser aprovechadas brindarán beneficios a la empresa, como son el constante incremento de la demanda de éste producto artesanal y la posibilidad de acuerdos o vinculaciones con bares y restaurantes, además de la posibilidad de generar un equipo de ventas que permita la difusión y venta de la marca y productos a otras zonas, aumentando la venta de la empresa generando mayor crecimiento.

Por otra parte, se evidencian algunas amenazas que necesitan especial atención para evitar posibles impactos negativos en la empresa, como es el incremento en los niveles de competencia, un mayor posicionamiento de otras marcas artesanales y la presencia de cervezas industriales a precios más económicos, a lo que se suman los efectos de la crisis económica como el alto índice inflacionario y la alta presión fiscal que impacta en la rentabilidad de las empresas.

#### *Análisis Matriz BCG*

La matriz de crecimiento-participación, también conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de la cartera de negocio de una empresa. Su función es realizar un análisis interno para conocer qué productos son más rentables para la empresa y así poder invertir recursos y saber de dónde ha de retirar los.

En éste caso tomando en consideración las empresas que componen la unidad de negocio Sauco S.A., que son el restaurante La Jirafa ubicado en Bariloche provincia de Río Negro, y la fábrica de cerveza artesanal Cervecería Checa, ubicada en la localidad

de Sacanta provincia de Córdoba, es posible realizar el análisis de la Matriz BCG, en relación con el concepto de Ciclo de Vida.

De ésta forma es posible ubicar a la empresa La Jirafa en el cuadrante Vaca (Bajo crecimiento de la industria y alta participación de mercado), ya que esta empresa ha logrado alcanzar la etapa de Madurez, y su demanda se comporta de manera estable, lo que evidencia la posición de la empresa en esta etapa del ciclo de vida, y se va anunciando y aproximando a la etapa de declinación.

En éste punto es necesario invertir para desarrollar líneas de acción que permitan impulsar nuevamente el crecimiento de la empresa, o se puede correr el riesgo que entre en la etapa de declinación y se convierta pase al cuadrante Perro, de donde es más difícil salir y se puede llegar a la necesidad de desinvertir y cerrar.

Con respecto a la Cervecería Checa es posible ubicarla en el cuadrante Estrella (Alto crecimiento de la industria y alta participación de mercado) debido a que ésta empresa se encuentra en la fase de Crecimiento, ya que por ser un mercado relativamente nuevo, la industria tiene una alta tasa de crecimiento y la empresa una importante participación.

En éste caso es importante realizar inversiones con el objetivo de desarrollar líneas de acción estratégicas que permitan lograr una mayor participación de mercado y la consolidación de la empresa, para entrar bien posicionados a la etapa de maduración.

## **Marco teórico**

El marco teórico de esta investigación consiste en un conjunto de planteamientos y conceptos, que hacen referencia al tema en estudio, con el propósito de obtener la fundamentación teórica para dar sustento a la elaboración del trabajo final.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios, las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia y calidad en los bienes y servicios que proveen.

El autor (Luis Carlos Palacios Acero , 2016) en su libro manifiesta que, sin un plan una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Por su parte el autor (Robbins Coulter, 2016) , define que la planeación estratégica se lleva a cabo por la gerencia como instrumento para desarrollar , los planes que facilitara a la organización el cumplimiento de su propósito , competir con éxito , la manera en que se capta y se cubren las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Según el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2014) al mencionar el plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta trayectoria almacena las decisiones estratégicas colectivas que ha adaptado “hoy” en noticia a lo que formará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para alcanzar una formación más profesional que le acceda reparar las perspectivas de sus diferentes grupos de intereses.

El autor (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012), define que el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia con la declaración de visión y misión de la compañía, continuando con la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo y finalizando con la formulación de las estrategias, puesta en marcha de los programas, planes de acción con su respectivo control y seguimiento.

Desarrollar la visión y la misión estratégica:

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y en sí misma, es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo

La misión es la razón de ser de una empresa, es decir, el propósito de una compañía en cuanto a lo que se refiere a productos y mercado, permitiendo distinguirse de otras empresas similares (Thompson, A. & Strickland, A.J., 2012).

Determinar objetivos:

El autor (David, Fred R., 2017) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Crear una estrategia:

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo, Las estrategias son necesarias para la compañía como un todo, para cada negocio en particular y para cada parte funcional de cada unidad

Según (Michael Porter, 2008) existen tres estrategias genéricas que, manipulándolas por separado o combinadas, se utilizan para actuar en la industria buscando superar a los rivales defendiendo y/o mejorando el posicionamiento en el mercado. Las estrategias genéricas son:

*Diferenciación:* se busca agregar un valor o aspecto diferencial en el producto/servicio para sobresalir de la competencia. La diferenciación crea lazos de fidelidad con los clientes, ya que éstos están dispuestos a pagar un precio superior porque perciben al producto/servicio como único.

*Enfoque o concentración:* mediante esta estrategia la empresa busca satisfacer las necesidades de un segmento de mercado en particular, líneas de productos o una zona geográfica definida. Esta estrategia puede estar basada en liderazgo en costos o diferenciación.

*Liderazgo global en costos:* en esta estrategia se hace énfasis en los costos de la empresa, la misma debe tener la capacidad de reducirlos en todas sus actividades de tal manera que el precio final del producto sea el más bajo que se ofrezca, para lograr una mayor participación en el mercado.

Poner en práctica y ejecutar la estrategia:

El autor ( José María Sainz de Vicuña Ancín , 2012) define que la dirección estratégica es el proceso, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control. Persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de la asignación de recursos, capacidades de la empresa y su entorno para satisfacer los objetivos de la organización.

Por su parte los autores (Charles.W.I.Hill Gareth.R.Jones, 2012) definen que la implementación de estrategias también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada.

Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios:

Las ventajas de la planeación estratégica son muchas, algunas de las más importantes y utilizadas son originadas con el fin de establecer métodos de utilización legítimo de los recursos, se reducen a los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a los destinos (Galindo, 2017).

Por su parte el autor (Sainz de Vicuña Ancín, J, 2012) plantea la importancia del control y productividad de cada área y/o persona en el cumplimiento de los objetivos.

En resumen se puede definir los beneficios de aplicar esta herramienta de gestión, se enfoca en proporcionar un sentido de dirección, describe objetivos medibles y además es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar.

Además, hace que las metas y objetivos de la organización sean reales, ya que los empleados pueden comprender la relación entre su desempeño y la compensación por la realización de su tareas. Como resultado, tanto los empleados como los gerentes se vuelven innovadores y creativos, lo que fomenta aún más el crecimiento y desarrollo de la empresa.

## **Diagnóstico y discusión**

Se considera ahora el diagnóstico de la empresa GRUPO META, unidad de negocio Sauco S.A, en base al análisis situacional que se realizó en los apartados anteriores del trabajo.

En el análisis de la matriz FODA aplicada a la empresa, se puede observar que misma presenta fortalezas en tener una buena aceptación comercial de la cervecería, en relación a la imagen que los clientes tienen de la empresa, enfocado en un público joven, ofreciendo los productos en bares y restaurantes. También se destaca experiencia en el rubro de fabricación de cerveza.

En relación a las fortalezas que presenta el restaurante la Jirafa se destaca un ambiente de trabajo favorable, sumado a la buena relación que los dueños tienen con los empleados. El local tiene una buena ubicación, de fácil acceso y buena imagen comercial con muchos años de prestigio en la ciudad de Bariloche. El equipo de trabajo está conformado por profesionales capacitados, acompañado por la capacidad de dirección y liderazgo que transmiten sus dueños en las diferentes tareas que se realizan diariamente. El restaurante ofrece a sus clientes precios competitivos y una amplia diversidad y calidad de platos típicos elaborados con productos regionales, enfocado en un público turista.

En base a las debilidades que presenta la cervecería, se observa que la misma no presenta un estudio de mercado del sector en el cual desarrolla su actividad, ni una planificación estratégica detallando objetivos, estrategias y planes; siendo esta fundamental para desarrollar una visión de mediano y largo plazo y así conquistar los objetivos de la empresa. Una falencia importante es no tener desarrollada una página web, que se traduce en una desventaja de la empresa, limitando las ventas y los clientes potenciales, limitando la expansión del negocio a otras localidades y la posibilidad de acceder a nuevos nichos de mercado.

Las debilidades que presenta el restaurante, se manifiesta en la falta de capacitación de los empleados en los procesos de elaboración de comida para mejorar el servicio que se le brinda al cliente. Se observa pocas acciones de marketing en redes sociales y publicidad, también hay limitaciones en la implementación de tecnología.

En el análisis externo la cervecería presenta oportunidades de crecimiento, dado el incremento de consumo de cerveza artesanal, con una economía comercial en recuperación y en crecimiento, sumado al aumento de precio que tienen otras bebidas alcohólicas. La implementación de tecnologías en la elaboración, se enfocara en poder

optimizar la producción y mejorar el resultado final. El desarrollo de un equipo de ventas se enfoca en poder impulsar la comercialización del producto, con el objetivo de crecer y potenciar la empresa. La vinculación con empresas zonales e instituciones educativas y el desarrollo de programas laborales son oportunidades de poder estar presente en la comunidad local y potenciar el conocimiento de la empresa.

En relación al restaurante, se destacan oportunidades del entorno en el desarrollo y crecimiento en el negocio, que se manifiestan en el aumento del turismo interno y también en la firma de convenios con empresas de turismo y hoteles, para poder ofrecer promociones y descuentos en desayuno, almuerzo y cena. La incorporación de nuevos platos gastronómicos a gusto del cliente, permitirá incorporar variedad a la oferta actual que tiene el restaurante. La posibilidad de incorporar tecnología, para mejorar la experiencia que se tiene con el cliente, aumentando su satisfacción, pero también implementarla en los procesos operativos para lograr ser más productivos y eficientes.

En el análisis de las amenazas externas, el incremento de la competencia en la elaboración de cervezas artesanales y el posicionamiento de otras marcas artesanales en el sector, son variables importantes a tener en consideración en todo momento. La estacionalidad del consumo de cerveza y la competencia con precios más bajos en cervezas industrializadas afectan al desarrollo del negocio. La presión fiscal por parte del estado, limita el crecimiento del negocio.

En relación a las amenazas que hay que tener en consideración que en el restaurante, se observa la competencia local, con ofertas en gastronomía similar y también el desarrollo de nuevas propuestas gastronómicas al ser una ciudad turística. La situación económica, inflacionaria y el aumento generalizados de precios, que la sociedad vive todo el tiempo, provoca la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. Los cambios de hábitos en el consumo de los clientes y en la forma de comer son aspectos relevantes a tener en cuenta.

Frente a lo mencionado y la necesidad de fortalecer el posicionamiento y el nivel de ventas, es que se plantea a través del presente reporte de caso, el diseño de una planificación estratégica como base para aumentar la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado de Sauco S.A para el año 2021-2023, que proporcione a la empresa de las estrategias necesarias para afrontar los cambios en el entorno y sus dificultades internas.

Por lo expuesto anteriormente se propone la implementación de diferentes planes de acción como: la creación en una fecha particular el día de la cerveza “CHECA”, formulación y desarrollo de una nueva variedad de cerveza, implementación de página web y plataforma de venta online en forma integrada y por último el desarrollo de alianzas estratégicas con campañas de publicidad entre otros programas de acción a considerar.

En conclusión la implementación de una planificación estratégica a la empresa, toma un rol principal dentro de los procesos de la misma, a través de la cual las organizaciones analizan el contexto, externo e interno, elaboran objetivos de acuerdo a dicho análisis, y posteriormente, diseñan estrategias y cursos de acción destinados a alcanzarlos.

## Plan de Implementación

### *Visión, Misión, Valores*

Se detallan a continuación la Visión, Misión y Valores de la Unidad de Negocio

Sauco:

- Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.
- Misión: Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.
- Valores:
  - ✓ Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
  - ✓ Respeto: actitud de valorar a otra persona.
  - ✓ Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
  - ✓ Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Los conceptos definidos por la empresa en la redacción de su Visión, Misión y los Valores prioritarios que guían la ejecución de todas las actividades y procesos que lleva adelante la empresa, son tomados como base donde se asienta el crecimiento constante de la organización.

En éste contexto, es importante desarrollar una estrategia de crecimiento tanto en Checa como en La Jirafa, tomando como soporte las fortalezas que ambas empresas poseen, y que configuran significativas ventajas competitivas. En éste sentido el crecimiento resultará de la implementación de una estrategia de diferenciación, con el fin de lograr la estrategia de desarrollo de mercados en lo que respecta a Checa, y de penetración de mercados en lo que corresponde a La Jirafa.

En el primer caso se aprovechará además la tendencia incremental del aumento en el consumo de cerveza artesanal, con el fin de ampliar los mercados de comercialización.

En el segundo se aprovechará el hecho que la empresa está ubicada en una zona turística, y que se han levantado las restricciones al turismo, lo que permitirá ampliar el volumen de clientes y de ingresos.

### ***Objetivos Generales***

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocios Sauco S.A. en un 10%, mediante el diseño de un Plan Estratégico que defina diferentes líneas de acción para las empresas que la integran, para el período 2021 – 2024 (Nov 2021 a Oct 2024).

El cumplimiento del presente objetivo tiene su base en el hecho que actualmente el objetivo más importante de todas las empresas es el aumento de rentabilidad, principalmente luego de los efectos negativos causados por las restricciones durante la pandemia, momento en el que las empresas de cerveza artesanal redujeron de manera abrupta sus ventas. Actualmente las restricciones se están anulando, y bares y restaurantes hace un tiempo que ya volvieron a abrir, por lo que es momento de realizar acciones para comenzar a crecer nuevamente, aumentar las ventas y recuperar la rentabilidad perdida.

En éste marco, es posible basar el logro de éste objetivo en lo publicado por (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2021), que en su informe plantea que antes de la pandemia el consumo de cerveza artesanal venía en rápido crecimiento, durante ese lapso la tendencia se detuvo y cayó fuertemente, y actualmente esa tendencia está creciendo paulatinamente y se espera que a medida que las restricciones se vayan anulando la tendencia del consumo de éste producto retome su fuerte crecimiento.

Por otra parte, el logro del objetivo está fundado además en lo que plantea (Pulso Cerveceros, 2020), que de acuerdo a un informe de la empresa de investigaciones IMARC Group, estima que el mercado de cerveza mantendrá un crecimiento del 2,5% anual hasta 2025, y finaliza expresando que los bares y restaurantes continuarán manteniendo el liderazgo en las ventas.

Ahora bien, en el marco de la estrategia planteada resulta fundamental difundir y mostrar la empresa y la marca, y resaltar los aspectos diferenciales de la empresa señalados en análisis anteriores, para posteriormente llevar adelante las acciones que permitan implementar la estrategia de desarrollo de mercado prevista.

### ***Objetivos Específicos***

#### ***Objetivos Específicos Checa***

- ✓ Incrementar en un 35% el volumen de clientes a través de la contratación de un vendedor y del desarrollo de la plataforma de ventas on-line, con el objetivo de impulsar la comercialización del producto hacia nuevos mercados, para el período 2021-2024.

El objetivo es generar una línea de acción que permita llevar adelante la estrategia de desarrollo de mercado definida, buscando expandir el negocio hacia nuevas zonas y nuevos clientes a través, por una parte de la generación de demanda y por otro considerando el hecho que la pandemia ha modificado los hábitos de

compra de los consumidores, lo que ocasionó el notable incremento de las compras a través de plataformas de internet, ofrecer una vía más para llegar con el producto a los consumidores.

Actualmente la empresa no cuenta con una fuerza de ventas que le permita llegar con presencia a otras zonas, de manera de visitar potenciales clientes, atraerlos y lograr incrementar las ventas.

Además tampoco posee importante desarrollo del canal de ventas de internet, medio que tuvo importante crecimiento durante la pandemia y que se mantiene en la actualidad. En éste sentido, y como una forma de generar aspectos que diferencien a la empresa de la competencia, se garantizará que el producto se entregará en el domicilio del comprador en el transcurso de las 2hs posteriores a la efectivización de la compra, integrando al desarrollo de la plataforma un aspecto diferenciador y único respecto de la competencia. De ésta manera se incentiva y se fuerza la demanda por un lado, y se dispone un nuevo canal para llegar a los consumidores por otro, que permita ampliar las zonas de influencia del producto, y continuar con el crecimiento de la empresa.

El objetivo sienta sus bases en primer lugar en la necesidad de la empresa de expandir su mercado generando otras posibilidades de comercialización de su producto, expresada en la definición de su estrategia. En segundo lugar, basado en las estimaciones de demanda creciente de la cerveza artesanal planteadas por el (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2021) y (Pulso Cervecerero, 2020), y desarrollados en los fundamentos de los Objetivos Generales.

Y por otro lado en los indicadores de permanente crecimiento del *e-commerce*, que de acuerdo a lo planteado por (Ambito, 2021), expresa que Argentina se proyecta como uno de los cinco mercados de mayor potencial de crecimiento del *e-commerce*, y agrega que el mercado argentino, en los primeros seis meses de 2021, facturó 185% más que en el mismo período de 2020, año en el que ya había registrado el mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea.

Todo ello reforzado por el planteo de la lenta recuperación económica expresada por el sitio (El País, 2021), donde expone que, en materia económica, Argentina da lentas señales de recuperación. Después del derrumbe ocasionado por la pandemia de covid-19, la actividad económica en el primer trimestre de 2021 creció un 2,5% respecto al mismo periodo de 2020 y un 2,6% respecto al trimestre anterior.

- ✓ Elevar los ingresos en un 35% a través de la formalización de acuerdos con Bares y Restaurantes para el período 2021 – 2024.

A través del presente objetivo se busca potenciar el objetivo general a través del incremento en las ventas, y dar soporte al personal de ventas brindándole otra herramienta que le permitan lograr el objetivo de clientes, y dar un aporte a la estrategia de desarrollo de mercado definida.

El fundamento del presente objetivo está dado en primera medida por la necesidad de incrementar las ventas por parte de la empresa, como una manera de volver a los niveles pre pandemia, que le aseguren el crecimiento y la sustentabilidad a futuro. Y por otro, asentado en las estimaciones de demanda creciente de la cerveza artesanal y en lo planteado por (Pulso Cerveceros, 2020) que además de las estimaciones de crecimiento del sector, expresa que a medida que se levanten las restricciones impuestas durante la pandemia, los bares y restaurantes continuarán siendo el motor de las ventas del sector.

- ✓ Incrementar los ingresos en un 10 % a través del desarrollo de una nueva variedad de cerveza apta para celíacos para el período de 2021 - 2024.

En función a la imposibilidad de los consumidores celíacos de consumir cerveza debido a sus ingredientes, y atento al interés y a la prácticamente nula oferta de un producto que cumpla con todos los requisitos para éste tipo de consumidores, se ofrecerá esta nueva variedad de cerveza.

A través del presente objetivo se desea lograr como primera medida llevar adelante la estrategia de diferenciación a través de desarrollo y oferta de un producto diferente y novedoso, que cumple con los estándares de calidad, logrando además desarrollar otro mercado, en función la estrategia definida.

El objetivo sienta sus bases en primera instancia en la escasa oferta de éste tipo de producto, y el deseo de los consumidores celíacos de tener una opción para poder consumir éste producto.

Por otra lado, de acuerdo a lo que plantea el blog (Soy celiaco, 2020), si bien existe alguna oferta de éste tipo de cervezas, en su gran mayoría no cumplen con los requisitos exigidos, por lo tanto la oferta es mínima.

### *Alcances*

- *Alcance de Contenido*

El desarrollo abarca el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la Unidad de Negocios SAUCO S.A., integrada por las empresa de cerveza artesanal

Checa y el restaurante La Jirafa, con el fin de lograr incrementar los ingresos, a través del diseño e implementación de diferentes acciones estratégicas.

- *Alcance Temporal*

La implementación del Plan tendrá lugar en el período comprendido entre el mes de Noviembre del año 2021 y el mes de Octubre del año 2026.

- *Alcance Geográfico*

El plan tiene el alcance geográfico relacionado con las zonas en que desarrollan sus actividades las 2 empresas que componen la unidad de negocio SAUCO S.A. En éste sentido en lo que respecta a la cervecería Checa el alcance es para la provincia de Córdoba, y en lo que corresponde al restaurante La Jirafa, el alcance es para San Carlos de Bariloche.

#### ***Plan de Acción***

- *Plan 1: Creación equipo zonal de ventas*

El plan posee el objetivo de incrementar el volumen de clientes en un 25% a través de la contratación de una persona que conformará la fuerza de ventas zonal, quien se encargará de visitar otras zonas, ofreciendo el producto e incentivando la demanda, y ampliando la zona de comercialización, **llevando adelante la estrategia de desarrollar nuevos mercados.**

Tabla 2: Costos Plan 1 Checa

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Consultora de RRHH	\$60.000
Costo sueldo 1 Vendedor	\$2.063.018
Contribuciones	\$495.040
<b>Total</b>	<b>\$2.618.058</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Actividades Plan 1

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
	Desde	Hasta	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1 Contratación de consultora para reclutamiento y selección del personal de ventas	01/11/2021	10/11/2021	Paula	Directorio	Sala de reunión			
2 Reclutamiento y selección y presentación de los candidatos por parte de la consultora	11/11/2021	15/12/2021	Paula			Consultora de RRHH	\$ 60.000	
3 Entrevistas por parte de los directivos. Elección y contratación del candidato.	15/12/2021	31/12/2021	Juan Cruz, Paula	Directorio	Sala de reunión			
4 Inducción a la empresa y al proyecto.	01/01/2022	15/01/2022	Juan Cruz	Directorio				
5 Lanzamiento del plan y seguimiento mensual	01/02/2022	31/10/2024	Juan Cruz	Comercial	Pc, sistema de información			

Fuente: Elaboración propia

• **Plan 2: Desarrollo del canal de venta on-line**

El presente plan tiene como objetivo incrementar el volumen de clientes en un 10% a través del desarrollo de una plataforma *on line* de venta, considerando la ausencia de desarrollo de éste canal por parte de la empresa, la notable importancia que ha tomado éste canal de venta en el último tiempo, y la tendencia en permanente crecimiento del uso de ésta vía por parte de los consumidores.

El plan es otra forma de continuar con la estrategia de desarrollo de mercado, utilizando otro canal que permita llegar a más clientes, abarcando nuevas zonas de comercialización del producto.

El desarrollo de éste canal se realizará adicionando un aspecto diferenciador, por lo que a través de una alianza con una empresa de *delivery express*, a aquellos clientes personas físicas (no bares, ni restaurantes), se les garantiza que el producto se entregará en el término de las 2hs de confirmada la compra. Por lo que se agrega un aspecto distinto, novedoso y útil al proceso, como forma de lograr una diferenciación respecto de los competidores.

Tabla 4: Costo Plan 2 Checa

Detalle	Costo
Costo software on-line de venta (\$30.000 mensuales)	\$1.020.000
Costo empresa delivery express (20% s/ importe de venta)	\$157.100
<b>Total</b>	<b>\$1.177.100</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Actividades Plan 2

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1 Reunión para selección de empresa para plataforma e-commerce	01/11/2021	15/11/2021	Juan Cruz, Paula, José	Directorio	Sala de reunión			
2 Selección de empresa de entrega express	01/11/2021	15/11/2021	Juan Cruz, Paula, José	Directorio	Sala de reunión			
3 Contacto con empresa de plataforma e-commerce y contratación del servicio	15/11/2021	30/11/2021	Juan Cruz, Paula	Directorio	Sala de reunión Pc Software reunión virtual	Empresa plataforma e-commerce Técnico Mkt	\$30.000 mensuales	
4 Reunión con empresa delivery express y cierre de acuerdo	15/11/2021	30/11/2021	Juan Cruz, Paula	Directorio	Sala de reunión Pc Software reunión virtual	Empresa de delivery express	\$157.000 (Total estimado)	20% sobre el importe de venta.
5 Capacitación uso p/ personal	01/12/2021	31/12/2021	Juan Cruz Vendedor	Comercial	Pc Sala reunión Software reunión virtual	Empresa plataforma e-commerce Técnico Mkt		
6 Lanzamiento y seguimiento mensual	01/01/2022	31/10/2024	Juan Cruz Vendedor	Comercial	Pc, sistema de información			

Fuente: Elaboración propia

- *Plan 3: Acuerdos con Bares y Restaurantes*

Este plan tiene como objetivo, generar acuerdos con bares y restaurantes que incentivarán la venta del producto, a cambio de una comisión correspondiente al 40% sobre el total de las ventas. En caso que el bar o restaurante ya esté trabajando con la marca (es decir, sea cliente de Checa), la comisión se abonará sobre el total que supere al promedio de ventas histórico de ese bar o restaurante. **En éste sentido, el presente plan forma parte de la estrategia de generación de nuevos clientes, como una forma de continuar ampliando la zona de comercialización del producto, asegurando el crecimiento y desarrollo de la empresa.**

Tabla 6: Costos Plan 3 Checa

Detalle	Costo
Costos comisiones	\$1.256.822
Costo viáticos	\$50.000
<b>Total</b>	<b>\$1.306.822</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Actividades Plan 2

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1 Selección de bares y restaurantes para ofrecer acuerdo comercial	01/11/2021	15/11/2021	Juan Cruz, Paula y José	Directorio	Sala de reuniones Pc			
2 Confección de los acuerdos	16/11/2021	30/11/2021	Juan Cruz	Directorio		Abogada Área de Gestión		
3 Visita y reunión del personal de ventas para comunicar y firmar acuerdos.	01/12/2021	31/12/2021	Juan Cruz	Directorio	Notebook Acuerdos		\$ 50.000	Costo de viáticos
4 Lanzamiento y seguimiento mensual	01/01/2022	31/10/2026	Juan Cruz	Comercial	Pc, sistema de información			

Fuente: Elaboración propia

- **Plan 4: Cerveza sin TACC**

Este plan tiene como objetivo el incremento de las ventas, pero aplicando la estrategia de diferenciación, a través del desarrollo y comercialización de un producto diferente, nuevo y deseado por los consumidores celíacos.

La meta es continuar con el desarrollo de mercados, captando otros clientes, a través de la oferta de un producto diferente, que sorprenda y atraiga a los consumidores.

Para dar a conocer el nuevo producto, se realizara una campaña de comunicación a través de la contratación de un servicio de Marketing y Community Manager, durante el primer período de puesta en marcha del proyecto.

Tabla 8: Costos Plan 4 Checa

Detalle	Costo
Costo Servicio empresa Marketing y CM (Servicio contratado durante el primer período del proyecto)	\$687.000
<b>Total</b>	<b>\$687.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Actividades Plan 3

Actividad/ Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Tercerización	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area	Físicos		Económicos	
1 Selección de empresa de servicios de Community Manager y contratación	01/11/2021	15/11/2021	Juan Cruz, Paula, José	Directorio	Sala de reunión			
2 Reunión con empresa y contratación	16/11/2021	30/11/2021	Juan Cruz, Paula, José	Directorio	Sala de reunión	Empresa Mkt y Community Manager		
3 Diseño plan comunicacional.	01/12/2021	15/12/2021	Juan Cruz	Directorio		Empresa Mkt y Community Manager		
4 Presentación al Directorio y aprobación	16/12/2021	31/12/2021	Juan Cruz, Paula, José	Directorio	Sala de reunión	Empresa Mkt y Community Manager	\$ 687.000	Servicio contratado por el 1er período de duración del proyecto
5 Lanzamiento y seguimiento mensual	01/01/2022	31/10/2024	Juan Cruz	Comercial	Pc, sistema de información			

Fuente: Elaboración propia

- *Diagrama de Gantt*

El diagrama de Gantt muestra gráficamente la evolución en tiempo de cada una de las actividades planificadas para la ejecución del proyecto

Tabla 10: Diagrama de Gantt

PLAN	ACTIVIDAD	PERIODO 1												PERIODO 2												PER. 3
		MES												MES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Contratación de consultora reclutamiento y selección	■																								
	Selección y presentación de los candidatos	■	■																							
	Entrevistas, elección y contratación del candidato.		■																							
	Inducción a la empresa y al proyecto.			■																						
	Lanzamiento del plan y seguimiento mensual				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Reunión de selección empresa plataforma e-commerce	■																								
	Selección de empresa de entrega express	■																								
	Contacto empresa plataforma e-commerce y contratación	■																								
	Reunión con empresa delivery express y cierre acuerdo	■																								
	Capacitación e-commerce p/ personal		■																							
	Lanzamiento y seguimiento mensual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3	Selección de empresas para ofrecer acuerdo comercial	■																								
	Confeción de los acuerdos	■																								
	Reunión para comunicar y firmar acuerdos.		■																							
	Lanzamiento y seguimiento mensual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
4	Selección empresa de servicios de Mkt y Comm Mgr	■																								
	Reunión con empresa y contratación	■																								
	Diseño plan comunicacional.		■																							
	Presentación al Directorio y aprobación		■																							
	Lanzamiento y seguimiento mensual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis VAN (Valor Actual Neto)**

Este indicador es muy utilizado para medir la viabilidad de un proyecto comparando en el presente, los flujos de dinero que se generan en diferentes espacios de tiempo.

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3}$$
$$\text{VAN} = -927.000 + \frac{765.696}{(1+0,37)^1} + \frac{575.788}{(1+0,37)^2} + \frac{575.788}{(1+0,37)^3} = 162.602,39$$

(Ver detalle de Flujo de Fondos en Anexo 5)

El resultado positivo del VAN significa que la inversión generará beneficios por sobre la tasa de descuento utilizada, por lo tanto el proyecto es viable.

### **Análisis TIR (Tasa Interna de Retorno)**

Este indicador muy utilizado en la evaluación de proyectos, y se corresponde a la tasa de descuento que hace que el VAN sea cero.

$$\text{VAN} = 0 = -927.000 + \frac{765.696}{(1+TIR)^1} + \frac{575.788}{(1+TIR)^2} + \frac{575.788}{(1+TIR)^3}$$

**TIR del proyecto 51%**

(Ver detalle de Flujo de Fondos en Anexo 5)

Como el valor de la TIR es superior a la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN, nos indica que el proyecto es rentable.

### **Análisis ROI**

El Índice de Retorno Sobre la Inversión (ROI), permite medir la rentabilidad de la propuesta como forma de evaluar el impacto financiero de la misma, a través de la relación entre el resultado obtenido y la inversión realizada.

De ésta manera el cálculo de ROI resulta:

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{RESULTADO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \right) * 100$$
$$\text{ROI} = \left( \frac{1.917.272 - 927.000}{927.000} \right) * 100 = 106,82\%$$

El resultado expresa que, a partir de la implementación del plan, se prevé un beneficio del 106,82% sobre la inversión realizada, lo que evidencia que el proyecto es viable y beneficioso para la organización.

A continuación se muestra un flujo de fondo sintético, y se puede observar el detalle del mismo **y de los ingresos de cada período** en el Anexo 5.

Tabla 11: Flujo de Fondos

	Ingresos	Egresos	Neto
<b>0</b>		<b>-927.000</b>	<b>-927.000</b>
<b>PERIODO 1</b>	<b>2.094.708</b>	<b>-1.329.012</b>	<b>765.696</b>
<b>PERIODO 2</b>	<b>2.094.702</b>	<b>-1.518.914</b>	<b>575.788</b>
<b>PERIODO 3</b>	<b>2.094.702</b>	<b>-1.518.914</b>	<b>575.788</b>
<b>TOTAL NETO</b>			<b>1.917.272</b>

Fuente: Elaboración propia

### ***Evaluación Financiera***

Para evaluar la factibilidad del presente proyecto se utilizaron tres indicadores que brindan importante información, para decidir la implementación o no del proyecto.

El análisis comenzó con el cálculo del Valor Actual Neto, VAN que, como se planteó anteriormente, permite comparar en un solo período los flujos de efectivo que se presentan en diferentes espacios de tiempo, llevándolos todos al presente y actualizados a través de una tasa denominada de descuento.

En el presente proyecto, el VAN arrojó un resultado de \$162.602,39, para lo cual se consideró una tasa del 37.0%, que es la tasa promedio ofrecida por los bancos para sus depósitos a plazo fijo. En éste sentido el resultado positivo de éste indicador (mayor a cero), revela que con la ejecución del proyecto la empresa obtendrá beneficios, indicando que el proyecto es viable y debe ser aceptado.

En segundo término, se realizó el cálculo de la Tasa Interna de Retorno TIR, el cual mantiene una relación directa con el VAN, ya que es la tasa que hace cero al Valor Actual Neto.

Para el presente proyecto el cálculo de la TIR mostró un resultado del 51% que, siendo superior a la tasa utilizada para el cálculo del VAN, indica que el proyecto es viable y debe aprobarse.

En último lugar, se calculó el indicador Retorno Sobre la Inversión (ROI), el cual expresado como porcentaje es una medida financiera que compara el beneficio obtenido en relación con la inversión realizada en un proyecto.

En el presente proyecto éste indicador presentó un resultado del 106,82%, por lo que al ser mayor que cero significa que el proyecto es rentable, y siendo mayor a la tasa utilizada para el cálculo del VAN, expresa que es preferible invertir en éste proyecto, ya que se obtendrá mayor beneficio que en el mercado financiero.

En función a lo analizado anteriormente, y de acuerdo a los resultados que se obtuvieron del cálculo de los diferentes indicadores, es posible llegar a la conclusión que el proyecto es viable, debe ser aceptado e implementado.

## **Conclusiones**

Actualmente las empresas participan en entornos cada vez más complejos y competitivos, y necesitan realizar diferentes análisis que le permitan tener una mirada más integral de los diferentes factores que inciden en sus operativas diarias, para poder definir el mejor camino en busca del éxito.

En éste sentido, en el desarrollo del presente reporte se realizaron diferentes análisis a partir de los cuales es posible observar que la empresa Checa es relativamente nueva en el mercado, y se encuentra en la fase de Crecimiento, que permite inferir la necesidad de la empresa de desarrollar acciones que permitan desarrollar mercados, para mantener su crecimiento.

En ese marco se propuso de desarrollar un plan estratégico que permita lograr el desarrollo de nuevos mercados, teniendo en cuenta sus fortalezas, y la generación de aspectos nuevos y diferenciadores para brindar a los clientes.

Dentro del desarrollo se especificaron cuatro planes estratégicos a través de los cuales se buscará en primer lugar incrementar la cartera de clientes a través de la formación de una fuerza de ventas que permita llegar a nuevas zonas y desarrollar nuevos mercados, y por otra parte a través del desarrollo del canal de venta on-line, potenciando un recurso de venta que ha tomado gran crecimiento en estos últimos tiempos, pero agregando un aspecto diferenciador que es el hecho que el cliente puede pedir cualquier menú presente en la carta, y se le entregará dentro de las 2hs de realizado el pedido.

En cuanto a los otros dos planes, están dirigidos al incremento en las ventas, el primero a través de acuerdos con Bares y Restaurantes, que potenciarán la venta del producto, y por otro el desarrollo de un nuevo producto, siempre tratando de generar nuevos aspectos diferenciales, que sorprenda al cliente y diferencie a la empresa de sus competidores, se ofrecerá cerveza apta para celíacos sin TACC.

Como es posible observar a través de los diferentes planes se llevará a delante la estrategia definida, desarrollando nuevos mercados y generando aspectos nuevos y diferenciales para el consumidor.

Como conclusión, es posible plantear que en función a los diferentes análisis realizados, se evidenció la viabilidad del proyecto, y la inversión realizada generará beneficios por encima de la tasa de actualización utilizada.

## **Recomendaciones**

A través del desarrollo del presente reporte de caso es posible observar que Checa es una empresa en crecimiento, con la necesidad de desarrollar nuevos mercados, pero con importantes fortalezas internas que dejan ver un importante futuro empresarial.

En éste sentido, si bien la empresa está en crecimiento, es importante que a medida que su crecimiento y desarrollo se va haciendo realidad, se adelante a los acontecimientos y mantenga su estrategia de desarrollo de mercado permanentemente.

De esta manera, basado en sus importantes fortalezas internas como lo son su importante y aceptada imagen comercial, su robusta estructura económica y financiera, la amplia experiencia en el rubro cervecero de sus directivos y personal, y lo más importante es la presencia de su proceso productivo con alta tecnología de punta, que asegura un producto de primera calidad.

Además, tiene en sus directivos jóvenes profesionales con un gran espíritu emprendedor, conocedores del proceso cervecero y del mercado, lo que brinda una gran seguridad de cumplir los objetivos de desarrollo y crecimiento definidos.

En este sentido, fundamentalmente apoyado en el excelente producto que comercializa, y en sus importantes fortalezas es que mientras la empresa continua con su desarrollo, posee la estructura necesaria para poder comenzar a mirar mercados externos.

En principio quizás hacia países limítrofes, principalmente aquellos que cuenten con un gran consumo de cerveza como puede ser Brasil, de manera de ir delineando lentamente procesos y estrategias tendiente a convertirse en una empresa fabricante de cerveza artesanal, que desde Córdoba lleva sus productos fuera de los límites de Argentina.

## Bibliografía

- José María Sainz de Vicuña Ancín . (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic.
- Agrositio. (25 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/218415-el-deterioro-de-la-piramide-social-en-argentina>
- El Economista*. (19 de 08 de 2021). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-la-canasta-basica-subio-en-julio/>
- iProfesional* . (11 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/347455-revelan-cuanta-plata-hay-que-ganar-por-mes-para-no-ser-pobre>
- Ambito. (11 de 09 de 2021). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/repro/2-los-salarios-agosto-cambios-las-empresas-n5275520>
- Charles.W.I.Hill Gareth.R.Jones. (2012). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- David, Fred R. (2017). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Pearson Educacion.
- El Economista. (15 de 08 de 2021). *El Economisra*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-argentina-tardaria-por-lo-menos-10-anos-en-volver-al-pib-per-capita-de-2011/>
- El Economista. (07 de 09 de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-09-la-doble-indemnizacion-principal-freno-para-las-contrataciones/>
- El Pais. (08 de 09 de 2021). *El Pais*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-09-08/la-oposicion-da-pelea-al-peronismo-en-las-primarias-del-domingo-en-argentina.html>
- El Pais. (23 de 06 de 2021). *El Pais*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2021-06-23/la-economia-argentina-crece-un-25-interanual-en-el-primer-trimestre.html>
- Fernandez, B. (27 de 05 de 2021). *Apertura*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/ya-hay-un-50-mas-de-queiebras-de-hoteles-y-restaurantes-que-en-todo-2020/>
- Galindo, L. (2017). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín de la Escuela*.

- Huelva. (10 de 09 de 2021). *Huelva*. Obtenido de <https://huelvabuenasnoticias.com/2021/09/10/sostenibilidad-gastronomia-y-libertad-en-la-finca-alfoliz-de-xanty-elias/>
- Kanenguiser, M. (14 de 08 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/14/argentina-2022-otro-ano-de-alta-inflacion-bajo-crecimiento-y-mucha-incertidumbre/>
- La Voz. (02 de 09 de 2021). *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-publicidad/tecnologia-y-gastronomia-la-experiencia-del-cliente-en-primer-plano/>
- Luis Carlos Palacios Acero . (2016). Dirección Estratégica . Bogotá ,Colombia: Ecoe Ediciones .
- Michael Porter. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Paniagua, A. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE PICAÑA PARRILLA-BAR*. Bogota: Universidad EIA.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. Continenta.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Robbins Coulter. (2016). Administración. Mexico: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor. Mexico: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2014). *Plan de Marketing en la practica*. Madrid: Esic.
- Santander Trade. (09 de 2021). *Santander* . Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Scotti. (2019). *Planificación Estratégica*.
- Thompson, A. , & Strickland, A.J. (2012). Adminsitracion Estrategica. Mexico: MC Graw Hill.
- Utrera, A., & Saquinga, E. (2017). *Diseño de un plan estratégico para el restaurante El Descanso del Yumbo cantón Salcedo*. Chile: UADE.

## Anexos

### Anexo 1

Ilustración 1: Consultora de RRHH



Fuente: Randstad – Consultora de RRHH

Ilustración 2: Liquidación personal de Ventas

2/10/21 7:49

Calculadora Online de Sueldos- Empleados de Comercio

Simulación de Liquidación de Haberes			
Categoría: <b>Vendedor A</b>			
Mes de Cálculo: <b>Sep.2021</b>			
AyCom.com.ar			
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo	
Básico	57.436,16		
Presentismo	4.786,35		
Día empleados de Comercio	2.488,90		
Acuerdo 2021		9.189,79	
<b>Totales Parciales</b>	<b>\$ 64.711,41</b>	<b>\$ 9.189,79</b>	
<b>Total Bruto</b>		<b>\$ 73.901,19</b>	
Deducciones	%	\$	
Jubilación	11	7.118,25	
Ley 19032	3	1.941,34	
Obra Social	3	2.217,04	
OSECAC Aporte Voluntario		100,00	
Sindicato Art.100	2	1.478,02	
Faecys	0.5	369,51	
<b>Total Deducciones</b>		<b>\$ 13.224,16</b>	
<b>Total NETO</b>		<b>\$ 60.677,03</b>	

Fuente: Faecys

**Anexo 2**

Ilustración 3: Plataforma e-commerce

1	 Shopify <i>La navaja suiza de las tiendas online</i>	Basic: \$26 Shopify: \$71  Advanced: \$266  <a href="#">Información sobre los planes</a>  <a href="#">&gt; Pruébalo sin riesgo</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fácil de usar</li> <li>+ Flexible y escalable</li> <li>+ Comunidad grande</li> <li>+ Muchas apps</li> <li>+ Buen soporte</li> <li>- Costes para añadir varios idiomas</li> <li>- Comisiones adicionales</li> <li>- Creación de contenido</li> </ul>
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Costo plataforma e-commerce

Costo mensual.....	u\$s266
Costo mensual al cambio.....	\$30.000

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 3**

Tabla 13: Costo comisión Bares/ Restaurantes

Ingresos Brutos.....	\$7.855.140
Objetivo de incremental de ingresos 40%.....	\$3.142.056
Comisión Bar/ Restaurant 40%.....	<b>\$1.256.822</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4

Ilustración 4: Costo gestión web, redes, plan comunicación

Community Manager

INICIO
Buscar

Contenido destacado del mes

### Tarifario de un Community Manager en Argentina

#### TARIFARIO ACMA

Este tarifario es una referencia de los precios promedios de trabajos de Community Management para Argentina. Están expresados en pesos argentinos (\$) por mes.

No incluye la generación de contenido ni edición.

Hay tres tarifas por ítem (T1, T2 Y T3)

- T1: Profesionales y particulares
- T2: Pymes
- T3: Grandes empresas o Estado

A su vez definimos 3 planes respecto a la frecuencia de actividad:

- Básico : 2 post por semana
- Normal: 5 post por semana
- Intensivo : 10-20 posts por semana

**Aclaración:** Estos valores son en pesos argentinos sin iva, para un CM freelance no presencial.

ITEM	T1			T2			T3		
	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo	Básico	Normal	Intensivo
Planes → Item ↓									
Post En Twitter	4050	4650	6100	5625	6300	7800	9450	10500	12500
Post En Facebook	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Instagram	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Pinterest	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Snapchat	4725	6975	8475	6300	7875	9375	7500	9000	10800
Post En Youtube	5400	6100	7100	6900	7600	9150	9800	10800	12500
Actualiz. Sitio Web	6100	6975	8475	7500	7800	9500	14000	15000	18000
Social Media Plan	24000			32.500			45.500		
Contestar Emails con consultas	10200			15200			17500		
Gestión de Comunidades y Moderación de comentarios full time en todas las RRSS	15500			21000			27000		

Fuente: Comunidad IEBS – Tarifario ACMA

(<https://comunidad.iebschool.com/communitymanagement/tarifario-de-un-community-manager-en-argentina/>)

## Anexo 5

Tabla 14: Detalle ingresos Plan 1

Resultado ingreso anual Checa	\$7.855.140
Objetivo incremento de clientes por el proyecto 25%	
Objetivo	\$1.963.785

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Detalle ingresos Plan 2

Resultado ingreso anual Checa	\$7.855.140
Objetivo incremento de clientes por el proyecto 10%	
Objetivo	\$785.514

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Detalle ingresos Plan 3

Resultado ingreso anual Checa	\$7.855.140
Objetivo incremento de ingresos por el proyecto 35%	
Objetivo	\$2.749.299

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Detalle ingresos Plan 4

Resultado ingreso anual Checa	\$7.855.140
Objetivo incremento de ingresos por nuevo producto 10%	
Objetivo	\$785.514

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Flujo de Fondos

		Periodo 1											Periodo 2	Periodo 3	TOTAL	
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep				Oct
<b>EGRESOS</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Consultora de RRHH	60.000															
Costo sueldo Vendedor				68.767	68.767	68.767	68.767	68.767	68.767	68.767	68.767	68.767	68.769	687.673	687.673	2.063.018
Software e-commerce	180.000									30.000	30.000	30.000	30.000	360.000	360.000	840.000
Delivery Express					5.822	5.822	5.822	5.822	5.822	5.822	5.822	5.822	5.824	52.300	52.300	157.000
Comisiones bares y restaurantes				41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	41.894	418.941	418.941	1.256.822
Viatico			50.000													50.000
Servicio de Marketing y Community Manager	687.000															
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>927.000</b>	<b>0</b>	<b>50.000</b>	<b>110.661</b>	<b>116.483</b>	<b>116.483</b>	<b>116.483</b>	<b>116.483</b>	<b>116.483</b>	<b>146.483</b>	<b>146.483</b>	<b>146.483</b>	<b>146.487</b>	<b>1.518.914</b>	<b>1.518.914</b>	<b>4.366.840</b>
<b>INGRESOS</b>																
Aumento de clientes con vendedor					72.732	72.732	72.733	72.733	72.733	72.733	72.733	72.733	72.733	654.595	654.595	1.963.785
Aumento de clientes con e-commerce				26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	261.837	261.837	785.514
Aumento de ingresos bares y restaurantes				91.643	91.643	91.643	91.643	91.643	91.643	91.643	91.643	91.643	91.646	916.433	916.433	2.749.299
Aumento por nueva cerveza				26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	26.184	261.837	261.837	785.514
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>144.011</b>	<b>216.743</b>	<b>216.743</b>	<b>216.744</b>	<b>216.744</b>	<b>216.744</b>	<b>216.744</b>	<b>216.744</b>	<b>216.744</b>	<b>216.747</b>	<b>2.094.702</b>	<b>2.094.702</b>	<b>6.284.112</b>
<b>NETO</b>		<b>0</b>	<b>-50.000</b>	<b>33.350</b>	<b>100.260</b>	<b>100.260</b>	<b>100.261</b>	<b>100.261</b>	<b>100.261</b>	<b>70.261</b>	<b>70.261</b>	<b>70.261</b>	<b>70.260</b>	<b>575.788</b>	<b>575.788</b>	<b>1.917.272</b>

Fuente: Elaboración propia