

**Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Licenciado en
Administración
Planificación Estratégica para Grupo Meta**



Autor: Cuilliere, Fabricio

DNI: 37647864

Número de Legajo: ADM04762

Carrera: Licenciatura en Administración

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito principal brindar al futuro Bar de la Cervecería Chica, unidad de negocio del Grupo Meta, la posibilidad de expandirse nacionalmente a través de la comercialización de franquicias, logrando de este modo economías de escala, porque la existencia de un grupo de franquiciados permite la posibilidad de realizar compras a proveedores en conjunto, lo cual facilita la disminución de los costos al adquirir materias primas y activos específicos para el desarrollo del negocio.

Este objetivo se podrá lograr constituyendo un equipo de trabajo para crear un concepto de franquicias de manera profesional y rentable. Cuyo principales desafíos serán el desarrollo de un manual para los futuros franquiciados, como así también el desarrollo de un marco legal y la elaboración de un plan de marketing y publicidad para promocionar esta nueva propuesta.

Palabras claves: franquicia, plan estratégico, economías de escala

ABSTRACT

This essay intended to bring to the Cerveceria Chica's future bar, which is a business unit of Grupo Meta, the possibility of expanding through the country through the commercialization of franchises, achieving in this way economies of scale, because the existence of a group of franchisees allows the possibility of bigger purchase orders, which makes the cost of acquiring raw materials cheaper.

This objective will be possible if a specialized team is built, whose main objectives will be writing a franchise operation manual for the futures franchisees, and also the development of all the legal aspects and a marketing and publicity plan to promote this new proposal.

Tabla de contenido

<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
<i>ANÁLISIS MACRO</i>	5
<i>ANÁLISIS MICRO</i>	9
<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	11
<i>ANÁLISIS DE MERCADO</i>	14
<i>MARCO TEÓRICO</i>	15
<i>DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES</i>	18
<i>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</i>	19
<i>DIAGRAMA DE GANTT</i>	25
<i>INDICADORES FINANCIEROS</i>	25
<i>CONCLUSIONES</i>	28
<i>RECOMENDACIONES PROFESIONALES</i>	29
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	30
<i>ANEXOS</i>	31

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se llevará a cabo una planificación estratégica para el Grupo Meta, con el objetivo de establecer una estrategia corporativa de crecimiento a través de la penetración de mercados, con la que Brewing S.A.S., unidad de negocio del grupo que incluirá un bar propio Checa, pueda expandirse a través del territorio nacional y mediante la concesión de franquicias, enfocándose en su principal línea de negocio y buscando atender más mercados con ella.

La historia del grupo se inicia en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones. Con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas (Sauco S.A., La Tregua S.A., Cervezas Argentinas S.A.S. y Brewing S.A.S.) bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. El 23 de marzo de 2017 quedó inaugurada oficialmente la fábrica de Cerveza Artesanal "Checa", en la localidad de Sacanta, ubicada en el departamento San Justo. Su nombre tiene relación directa con el país que mayor consumo anual per cápita tiene de esta bebida. Los hermanos Fernández antes de meterse de lleno en el negocio de la cerveza artesanal se dedicaban -y lo siguen haciendo- al negocio agrícola-ganadero, legado de su abuelo y su padre.

Hoy en día, la Cervecería Checa podría considerarse como un emprendimiento que se encuentra en la etapa de definición de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, como así también en la búsqueda de la estrategia más asertiva para ganar espacio y cuota de mercado de manera inteligente, considerando todos los factores relacionados con el producto y las expectativas del consumidor.

Finalmente, para la realización de este trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes, cuya investigación fue de suma utilidad a nivel de análisis y estudio. Se cita un antecedente de campo y un antecedente teórico.

En primer lugar se citará como antecedente de campo a un informe llevado a cabo por la "Instituto Tecnológico de Sonora" de México, en él se analizó el desempeño de las franquicias de alimentos y bebidas en Ciudad Obregón, comparando los resultados obtenidos con el de otras empresas del mismo giro que no pueden considerarse como franquicias. Los resultados demuestran que las franquicias de alimentos y bebidas presentan un desempeño superior al resto de las empresas analizadas principalmente en los indicadores relacionados con el número de clientes que

los visitan, los ingresos totales y costos operativos. También, que la comercialización de franquicias ofrece una excelente oportunidad para que las empresas crezcan y tengan una ventaja frente a su competencia.

En segundo lugar citará como antecedente teórico una investigación realizada por la “Universidad de Rijeka” de Croacia, en ella se evalúan los conceptos básicos relacionados con el sistema de franquicias, sus ventajas y desventajas; como así también el impacto que tienen sobre la economía de un país.

ANÁLISIS MACRO

Se comenzará a identificar y analizar, aquellos factores del macroentorno que ejercen influencia sobre las empresas cerveceras y cómo afectan su funcionamiento, para esto se utilizara la herramienta llamada PESTEL.

Factores Políticos

Los factores políticos que influyen en el funcionamiento de la empresa hoy tienen que ver con las políticas para reactivar al sector de la Pymes, en especial al gastronómico, que fue fuertemente golpeado por los efectos de la pandemia.

Gracias a que cada vez llegan más vacunas al país, la prioridad del gobierno, que antes era la salud, hoy vuelve a ser la economía. Esto se deja ver, por ejemplo, en que la Legislatura porteña comenzó a tratar dos proyectos de ley que apuntan a paliar las consecuencias de la pandemia de coronavirus, concretamente de que los bares, restaurantes y todo tipo de comercio gastronómico no paguen Ingresos Brutos durante tres meses.

Factores Económicos

Un informe del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF) destacó que de las principales economías de Latinoamérica, la Argentina fue la segunda que más se recuperó en el primer semestre, en términos interanuales. El FMI proyecta un crecimiento en la región de 5,8%

para 2021 y el IARAF aseguró que "los datos disponibles para América Latina son consistentes con estas proyecciones".

No obstante, el IARAF también recordó que la actividad económica de Perú y Argentina fueron las que más cayeron en 2020, con derrumbes en el primer semestre del 17,4% y 12,4%, respectivamente. En el caso de nuestro país vale resaltar que tuvo una de las cuarentenas más estrictas de la región con el objetivo de prevenir contagios de Covid-19 y adecuar un sistema de salud que venía golpeado, lo cual tuvo su lógico impacto en la actividad económica.

Es de suma importancia también destacar que la devaluación de la moneda hace que los precios de los insumos y en consecuencia, del producto final, varíen de forma desconcertante. La malta y cebada, aunque se producen en Argentina, están dolarizadas, ya que las cobran a precio para la exportación. La levadura no se consigue en el país, y de lúpulos solo hay cinco variedades, cuando internacionalmente se consiguen cientos y son los que le dan un sabor especial y ayudan a la preservación de la cerveza.

Además, la crisis, no da respiro a las cervecerías con poca financiación externa, y las que tomaron mucha deuda, encuentran difícil el pago de la misma, en especial si la tomaron en dólares.

Factores Sociales

El sector cervecero afrontó un reto sustancial a nivel local y mundial en los últimos años con la aparición de nuevos competidores y, aunque continúa siendo un producto de consumo masivo, su demanda no sigue incrementándose al ritmo de la aparición de nuevas marcas

Sin embargo, la propagación del Covid-19 a principios del 2020 produjo cambios integrales en la industria a nivel mundial, De esa forma, se observa que en Argentina la población ha incrementado el consumo de alcohol *pari passu* con la progresión de la pandemia, parecería que las normas que obligan al aislamiento y eventual confinamiento de la población han generado una creciente ansiedad y angustia, provocando el aumento del consumo de bebidas alcohólicas en los respectivos hogares.

También es importante destacar como un factor social, que en nuestro país, es nueva la predilección de la cerveza sobre el vino. Este último llevaba la delantera en los años 80, con 90 litros per cápita. Treinta años después el consumo de cerveza es de 40 litros per cápita, mientras que el de vino no llega a los 20. Esto se debe a la practicidad de la bebida hecha de malta, y a que

la comunicación del vino se sofisticó, enfocándose en el producto, mientras que la cerveza se enfocó en la ocasión. Los estilos más elegidos por los argentinos son la *Pilsen*, la *Honey* y la *Stout*.

La cerveza brinda una experiencia social. Genera un ambiente de encuentro, tanto la industrial como la artesanal. La primera es más consumida en ambientes privados y la segunda en bares y eventos. Desde hace ya unos años, se generó un boom de cerveza artesanal en todo el mundo, impulsando el turismo gastronómico a distintas regiones. En el país, la ruta de la cerveza se encuentra en el Sur, más en particular en Bariloche.

Factores tecnológicos

Aunque la humanidad ha elaborado cerveza desde el principio de los tiempos, los procesos han cambiado a lo largo de la historia a fin de optimizar la producción y mejorar el resultado final. Uno de los grandes problemas para los cerveceros es la oxidación de la cerveza. Con el ánimo de resolver esta cuestión, los fabricantes de maquinaria ofrecen fermentadores isobáricos. Es decir, la cerveza no entra en contacto con el aire hasta que llega al consumidor final. Esto impide que el líquido se oxide. A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala. En esta línea, las máquinas cuentan con sensores que permiten no sólo medir, sino también regular los valores de la cerveza. Los productores tienen más facilidades que nunca para parametrizar y hacer un seguimiento de la elaboración. La sofisticación no cesa en lo relativo a la elaboración y el dispensado de cerveza. Este oficio, incluso en su vertiente más artesana, se beneficia de las innovaciones tecnológicas para producir mejor cerveza y de manera más óptima.

Factores Ecológicos

La tendencia ecológica que se vive en todo el mundo empuja la vuelta a lo artesanal, le dio mucha fuerza a este tipo de producción de cerveza.

La materia prima para la producción, depende del clima, que va a influir en la oferta e indefectiblemente, en los precios de las mismas. El impacto ambiental de los químicos que desechan las cervecerías son solucionados a través de tratamientos de efluentes. “Los principales efluentes generado durante todas las etapas del proceso consisten en el agua utilizada para el lavado

de tanques, botellas, máquinas y pisos, y se generan de 6 a 8 hL de efluentes por cada hL de cerveza envasada, con una Demanda Química de Oxígeno (DQO) de 2000-6000 mgO₂/L.” (Lisandro Gabriel Seluy, 2015). Tampoco debemos olvidar el compromiso con el medio ambiente. La innovación en el sector cervecero camina hacia la sostenibilidad. Cada vez más cerveceras integran sistemas destinados a reducir el consumo de energía. El aprovechamiento del calor y del agua son los dos ejes principales de esta visión que aboga por reducir la huella ambiental.

Factores Legales

Los factores legales tienen que ver con distintas leyes que restringen el consumo de alcohol, como la 24.788, Ley Nacional de lucha contra el alcoholismo. Hasta comienzos de 2017 el Código Alimentario Argentino (CAA) (“Código Alimentario Argentino,” 2018) solo definía una única categoría de cerveza. En su artículo 1080 (Resolución conjunta Nro. 63/02 y Nro. 345/02) del capítulo XIII sobre bebidas fermentadas, la define como "la bebida resultante de fermentar, mediante levadura cervecera, al mosto de cebada malteada o de extracto de malta, sometido previamente a un proceso de cocción, adicionado de lúpulo. Una parte de la cebada malteada o de extracto de malta podrá ser reemplazada por adjuntos cerveceros". Esta definición y lo sucesivo del código alimentario argentino está pensada para regular a los cerveceros industriales.

La reciente expansión del sector cervecero artesanal en el país, con sus características distintivas de producción, fue dejando en evidencia la necesidad de una readecuación en la regulación del producto y su proceso de elaboración. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, a través del Proyecto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agroalimentos (PROCAL), llevó adelante un proyecto de Asistencia Integral al Sector Cervecero. Como resultado del trabajo se acordó incorporar al CAA requisitos específicos para que los rótulos de las cervezas puedan utilizar la leyenda “elaboración artesanal”, en aquellos productos que posean determinadas particularidades productivas, escala de producción y demás cualidades intrínsecas. Los requisitos que se establecieron para la incorporación de la leyenda “Elaboración Artesanal” en el rótulo de la cerveza son los siguientes:

- Que no utilice en su producción aditivos alimentarios;
- Que se encuentre adicionada únicamente con ingredientes naturales;
- Que la elaboración sea de manera manual o semiautomática;
- Que en el caso que se le agregue jugos o extractos de frutas, éstos sean previamente pasteurizados.

A su vez, esta nueva normativa establece que la cerveza que se comercialice con la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicará el parámetro de turbidez establecido en el artículo 1082 inciso b) y se permitirá el uso del gas autorizado en el artículo 1067. (Boletín oficial, 2018)

Este avance en la legislación puede ser un primer paso hacia una diferenciación mayor que potencie el desarrollo del sector. El hecho de que se comience a regular y distinguir a la cerveza artesanal es un hito importante, ya que implica reconocer que existen realidades diferentes entre los productores, y que el producto que se obtiene de un proceso y de otro es diferente, demostrando la necesidad de una regulación con criterios diferentes.

También es importante tener en cuenta las restricciones del ANMAT y la ley contra las publicidades de productos alcohólicos. Por ejemplo, en junio de este año, La Administración de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, prohibió tres cervezas industriales libres de gluten, que no cumplían con lo que decía la etiqueta.

ANÁLISIS MICRO

Para continuar se analizarán las fuerzas competitivas que hay en el entorno de la industria, a efecto de detectar las amenazas y las oportunidades, para ello se utilizará la herramienta llamada 5 Fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de potenciales entrantes es alta, ya que las barreras de entrada de esta industria son bajas, debido a que los costos para la primera inversión son relativamente bajos. Además, el

acceso a materia prima en nuestro país es fácil, por parte de los clientes, no hay todavía una lealtad excesiva a ciertas marcas, les gusta probar distintos tipos y sabores, sin importar quién la fabrique.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que se trata de los productores de malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura. Además, de los fabricantes de botellas, etiquetas, tapas; servicios de transporte y demás empresas de logística. Hay un número reducido de proveedores, que manejan todo el mercado. Estos también se manejan con precios dolarizados, tanto productos locales como de otros países: materia prima de Europa (Reino Unido, Alemania) y Estados Unidos, y equipos de China y Estados Unidos.

Productos sustitutos

Podría considerarse que la amenaza de productos sustitutos es media. Los sustitutos de los bares de cerveza especializados son sitios que brindan la experiencia de la cervecería artesanal, como whiskerías, ferneterías, y demás locales de productos de nicho que se fueron haciendo masivos y apuntan a un público en particular. Aunque son distintos, a través de la experiencia, agrupan cierto tipo de públicos similares.

Poder de negociación de los compradores

El poder de los clientes es también medio, ya que hay dos tipos de clientes de cerveza artesanal: los mayoristas y los minoristas. El cliente mayorista (bares, restaurantes) tiene poder alto, ya que tiene muchas opciones para elegir dentro del mundo de las cervezas artesanales y las bebidas alcohólicas. El *switching cost* de cambiar por otro producto es bajo, esto se da por la variedad de marcas, la baja lealtad de marca que hay en esta industria; y la sensibilidad de precio: si sube mucho el precio de una cerveza se van a otra. Además, pueden cambiar su negocio por el de algún producto sustituto, como abrir una ya mencionada fernetería. El cliente minorista por lo general está atomizado y tiene un bajo poder, ya que se canaliza a través de los mayoristas, que son los que eligen qué cerveza van a ofrecer en bares. En cuanto al consumo de latas, el cliente

tiene alto poder, ya que hay mucha oferta de cervezas artesanales en góndolas y tiendas online; además de variedad de productos sustitutos, anteriormente destacados.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores se considera intensa. La falta de diferenciación entre los productos, permite que los clientes puedan cambiar de marca fácilmente. La clave está en generar valor para el cliente y ser una marca *top of mind* cuando se acercan a la barra a pedir cerveza o en la góndola de supermercado

Según el análisis de las 5 fuerzas, esta sería una industria en donde no conviene estar. Pero la empresa apuesta al producto, que se mantuvo dentro de la misma y logró crecer con una mínima inversión en cinco años. En estos últimos años se llevó a cabo una depuración de cervezas artesanales, y se mantuvieron las que tuvieron mayor inversión, tanto en marketing como en sus fábricas. Teniendo en cuenta el análisis de los consumidores, los mismos enfocan su consumo hacia productos de mayor calidad y con mayor conciencia ecológica. Esto lo brindan las cervezas artesanales.

ANÁLISIS INTERNO

Para finalizar el análisis de situación, se analizará en profundidad la empresa propiamente dicha, utilizando la cadena de valor.

Infraestructura de la empresa

Al ser un grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada. Por ejemplo, en la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la

cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

Administración de los RRHH

En relación con los recursos humanos, por sexo y edad, se puede señalar que actualmente en la Cervecería Checa, en la planta fabril hay 3 puestos operarios, todos son hombres. El rango etario es de 20 a 30 años. En cuanto a los convenios colectivos de trabajo en las unidades gastronómicas, en Checa está el convenio colectivo de comercio.

En cuanto a los sistemas de evaluación y autoevaluación, se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica en recursos humanos, quienes recaban información de las distintas unidades económicas y van marcando los indicadores de cada unidad. Sin embargo, al no tener un área dentro de la empresa especializada en la selección de personal, la posibilidad de contratar empleados sin la calificación necesaria es alta.

Desarrollo de la Tecnología

Una particularidad del perfil de Checa es su propensión a diseñar y llevar adelante desarrollos tecnológicos e innovaciones principalmente, de carácter productivo. Frecuentemente, se invierte tiempo y recursos investigando, diseñando y desarrollando opciones en lo que refiere a procesos productivos, nuevos productos, adecuación de infraestructura, y fabricación de maquinarias e insumos. Actualmente se está en proceso de desarrollo de biorreactores para tratamiento de efluentes y máquinas para lavado de barriles y botellas.

Aprovisionamiento

El agua es uno de los componentes más importantes para la producción de cerveza artesanal. La calidad del agua es determinante en la calidad de la cerveza ya que representa más del 90% del producto final. De hecho, hay ciudades que se erigieron históricamente como productoras de un determinado estilo de cerveza por las cualidades y características de sus aguas.

Los productores de Córdoba tienen acceso fácil y económico a aguas de calidad y eso influye positivamente en la calidad y diferenciación del producto terminado. Este dato no es menor, sobre todo cuando se lo compara con otras regiones del país, donde el agua debe sufrir múltiples tratamientos para obtener el resultado deseado. Por otro lado, existen dos insumos muy importantes en la elaboración de cerveza artesanal, los barriles de acero inoxidable y las botellas de vidrio

Logística interna

Una vez producida la cerveza, se almacena en barriles de acero inoxidable o en botellas de vidrio. Ambos insumos escasos, costosos y con un alto grado de monopolio por parte de sus proveedores. Esto representa una de las trabas más importantes no solo para los productores cordobeses, sino de todo el país.

Operaciones

El proceso de fabricación de la cerveza o brewing puede resumirse de la siguiente forma: en primer lugar, la cebada malteada se remoja en agua caliente para liberar los azúcares de la malta; la solución de azúcar de malta se hierve con lúpulo para sazónarla. Se entibia la solución y se agrega la levadura para comenzar la fermentación. Luego la levadura fermenta los azúcares, liberando dióxido de carbono (CO₂) y alcohol etílico. Cuando se completa la fermentación, se envasa la cerveza, en barriles o en botellas, agregando un poco de azúcar para provocar la carbonatación. Checa utiliza el formato de envasado en latas de aluminio.

Producción

Gracias a una inversión de cerca de cinco millones de pesos en una nueva planta, actualmente la cervecería artesanal Checa puede producir aproximadamente 30.000 litros mensuales. Esta nueva planta fue construida para elaborar cerveza con altos estándares de calidad, con materiales de acero inoxidable, sistemas de lavado automático y sistemas de control integral, otorgando al proceso confiabilidad lote a lote en la calidad final del producto. Esta fábrica está situada en la localidad de Sacanto, decisión tomada justamente para brindar mayor coherencia al

concepto de artesanal. La misma cuenta actualmente con unos diez empleados entre los directos e indirectos, la elaboración está a cargo Luis (esposo de Paula), joven licenciado en Química, con un doctorado en el Instituto Balseiro, de Bariloche.

Marketing, Ventas y Distribución

Su estrategia o manera de organizar y enfocar los recursos se basa en ser una empresa de cerveza artesanal que de un valor diferencial al cliente por medio de la calidad y el servicio que brinda; gracias su experiencia en el mercado. Para llevar la propuesta de valor, lo hacen a través de los canales de venta, en bares y cervecerías, como por ejemplo *Lupulus, Casa Negra, Hood, Random Bar, Cê Arte y Café y Bronx*, como así también en supermercados, almacenes y licorerías o vinotecas especializadas y la venta directa al público con barriles para eventos. Checa utiliza camiones para repartir sus cervezas a estos últimos.

Servicio al cliente

Se caracterizan por tener un trato personalizado con los clientes, creando una relación de ida y vuelta con los mismos.

ANÁLISIS DE MERCADO

Empezamos estudiando el mercado a nivel mundial y a medida que avanzamos la investigación se va volviendo más específica, hasta finalmente llegar a nuestro nicho de mercado, la cerveza artesanal en la Argentina.

Tres grandes empresas dominan el mercado mundial de la cerveza. Estas son AB InBev, Sabmiller y Heineken. La empresa belga-brasileña AB InBev incluye marcas como Budweiser, Stella Artois y Corona y se sitúa principalmente en Brasil, México, Norteamérica y China. Sab-Miller, es una empresa Anglo-sudafricana que incluye marcas como Peroni, Grolsch, y Miller y si bien no domina en ningún territorio, se encuentra bien distribuida por todo el mundo.

Heineken es una empresa de origen Holandés. Su portfolio de marcas incluye marcas como Heineken, Amstel, Sol y Dos Equis.

En paralelo a este proceso de concentración de mercado en las cervezas industriales y en concordancia con una tendencia global, Argentina se encuentra transitando un crecimiento muy importante en el sector artesanal. Se trata de un “sector dinámico e innovador que ha experimentado una gran expansión en los últimos años y continúa creciendo a una tasa del 30% anual, una cifra complicada de alcanzar en otros sectores de la economía, según datos del Centro de Cata, en 2015 se produjeron 15 millones de litros de cerveza artesanal, tres millones más que en 2013, cuando la producción cerró en 11 millones.” (Anuario Cerveceros de Sudamérica, 2016, p. 13)

La región andino-patagónica tuvo un rol fundamental en términos del desarrollo del sector cervecero en general y el segmento artesanal especialmente, debido a la producción de lúpulo, siendo una de las regiones del país más propicias para dicho cultivo. En una primera instancia el lúpulo se comercializaba únicamente a las cervecerías industriales, pero con los años, y la relevancia que comienza a tomar el sector artesanal inicia un proceso de diversificación, aumentando las variedades producidas, la cantidad y la calidad. Esta diversificación les permitió a los cerveceros artesanales expandirse y producir nuevos estilos de cerveza. De esta forma se reconoce a El Bolsón como la Capital Nacional del Lúpulo.

Podríamos resaltar que el crecimiento del sector artesanal argentino se trata de un fenómeno relativamente reciente, que data de hace aproximadamente dos décadas, encontrando impacto no solo en Bariloche y El Bolsón, sino también en Mar del Plata, Córdoba y Buenos Aires.

MARCO TEÓRICO

Para poder exponer y desarrollar la importancia de dicho reporte de caso, se tomarán como referencia trabajos bibliográficos de diferentes autores. La finalidad será el desarrollo de la herramienta elegida: “Planificación Estratégica”, seguida de una estrategia para crecer comercializando franquicias. A su vez brindando a la compañía una ventaja competitiva frente a sus rivales presentes y potenciales.

Hace 60 años aproximadamente, el escritor y aviador francés Antoine de Saint-Exupéry, autor de *El Principito*, dijo: “El mundo entero se aparta ante un hombre que sabe adónde va”. Seguramente el autor Sainz de Vicuña Ancín estaría de acuerdo con Antoine de Saint-Exupéry, ya que él entendía a la planificación estratégica como el proceso de definición de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

El primer componente del proceso de la administración estratégica es preparar la declaración de misión de la organización, la cual sirve de marco o contexto para formular las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una compañía u organización, que se suele conocer como la misión; una declaración de un estado futuro deseado, que se suele conocer como la visión; una declaración de los valores clave que representan el compromiso de la organización, y una declaración de las metas principales. (Hill, Jones & Schilling, 2015).

Al consultar con varios autores, todos coinciden en que si una empresa quiere perdurar competitivamente en el mercado debe plantearse de forma constante el desarrollo de estrategias de crecimiento, pero no sólo para mejorar las ventas, la cuota de mercado, el beneficio o el tamaño de la organización, sino también para sobrevivir a los ataques de la competencia. Específicamente, Philip Kotler y Gary Amstrong, escribieron en su libro *Marketing* que las compañías pueden crecer al penetrar más en sus mercados actuales con sus productos actuales, logrando mayores ventas sin modificar su producto original. (Philip Kotler y Gary Amstrong, 2012).

Estos aportes nos llevan a la conclusión de que si hay un objetivo estratégico que todas las empresas del mundo tienen en común sin duda es el de crecimiento. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de ellas no tiene muy claro cómo podría lograrlo. Una forma de lograr ésta expansión del negocio de manera más rápida es a través del sistema de franquicias. Según una investigación llevada a cabo por Suzana Baresa, Zoran Ivanovic y Sinisa Bogdan, para la Universidad de Rijeka, las principales ventajas de este sistema son:

- El uso de los recursos financieros de terceros, una razón fundamental para utilizar la franquicia es que permite crecer teniendo o utilizando menores recursos financieros que con otras formas de comercio. Bajo el supuesto de la teoría de los recursos escasos se puede suponer que una empresa adopta la franquicia por no disponer de los recursos para crecer a través de unidades propias. Oxenfelt y Kelly (1968) proponen el modelo del ciclo de vida de la franquicia en la que una empresa joven con recursos de capital limitados se expande en franquicia usando el capital de los franquiciados.
- El sistema de franquicia es muy motivante para el franquiciado ya que de sus esfuerzos dependerá su compensación económica, además de arriesgar su propio capital. Se parte de la hipótesis de que alguien que quiera ser franquiciado, por tanto empresario, en vez de trabajar para otra empresa, puede ser un indicador distintivo de buen gestor o de talento directivo. Por tanto, podemos concluir en este apartado que el gestor de una unidad franquiciada estará más motivado y obtendrá mejores resultados que el de unidades propias. La teoría que sustenta estas investigaciones es la Teoría de la Agencia.
- Una tercera razón tratada en la literatura de franquicia para justificar su razón de ser es el conocimiento del mercado local que puede tener un franquiciado, esto es particularmente importante, cuando el franquiciador intenta entrar en un mercado nuevo, del que no tiene mucha información.
- Otro aspecto tratado en la investigación es el del control del franquiciador al franquiciado. Lafontaine y Kaufmann (1994) llegan a la conclusión de que el control por parte del franquiciado del sistema será mayor utilizando el sistema de franquicia que vendiendo las acciones de la empresa en el mercado de capitales
- Economías de escala, porque la existencia de un grupo de franquiciados permite la posibilidad de realizar compras a proveedores en conjunto, lo cual facilita la disminución de los costos al adquirir materias primas y activos específicos para el desarrollo del negocio.

DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis externo, teniendo pleno conocimiento de cómo es el escenario en el que hoy se encuentra la industria cervecera y también se habiendo desarrollado las observaciones pertinentes sobre el análisis interno de la Cervecería Checa, se está en condiciones de pasar a las conclusiones.

Como se mencionó en el abordaje del estado de situación Checa debe definir sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, como así también debe buscar la estrategia más asertiva para ganar espacio y cuota de mercado de manera inteligente.

La relevancia de los problemas a resolver o aspectos a mejorar encontrados al efectuar el análisis radica en la necesidad de ajustar todos los puntos de la cadena de valor de la organización que en un marco de consistencia con la visión y la misión contribuyan al aumento de la participación de mercado.

Según cifras de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), y de Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA), las franquicias lograron transitar la peor crisis económica en 20 años originada por el Covid-19 con mayores niveles de inmunidad que los comercios independientes, los puntos de venta de las primeras mostraron, al menos en CABA, una disminución de apenas un 7% en términos netos, frente a un 22% de cierres entre los segundos.

El sistema de franquicias, como modelo de expansión, le permitirá a Checa crecer penetrando en el mercado con capital y operación de terceros, sin embargo para que este crecimiento sea ordenado y de largo plazo es necesario una correcta preparación. Primero se deberá definir el modelo de negocio en franquicias, se trata de una definición previa al plan de negocio, que permite marcar con claridad lo que se ofrece, de qué manera y a quién se lo venderán. Segundo, se deberá analizar económicamente el modelo de franquicias, para saber si este modelo genera rentabilidad tanto para la empresa, como para el franquiciado. Tercero, se deberán estandarizar los procesos y normas operativas, trasladando el “know-how” o “saber hacer” de una empresa a través de los llamados manuales operativos o manuales de franquicia. Y por último, definir el marco de vinculación legal.

Después de todos los antecedentes bibliográficos citados, se podría afirmar que la Cervecería Checa, a través de la comercialización de franquicias, podría acceder con cierta rapidez a

economías de escala sin que sea necesario comprometer grandes recursos financieros. Por otra parte, se le aportaría al pequeño emprendedor el apoyo de una marca con respaldo permitiéndole hacerse un hueco en el mercado, ofreciéndole, además, mayores garantías de éxito. Lo que daría como resultado, la solución al problema abordado en este reporte de caso, que es la formulación de una estrategia para crecer a través de la penetración de mercados.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Lineamientos Estratégicos actuales

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar que los mismos son acordes al plan de implementación.

Misión actual

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.

Visión actual

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

Valores actuales

- 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

Como se puede observar, la propuesta que se ofrecerá al Grupo Meta está alineada con su misión, visión, y también con sus valores actuales, y los mismos no se verán afectados al llevarla a cabo. Esta propuesta no busca cambiar la esencia de la empresa, sino todo lo contrario, potenciarla para una mejor adecuación a las exigencias del mercado actual.

Objetivo General

Incrementar los ingresos en un 50% para fines del 2023 tomando como base el año 2020, a través de una estrategia para comercializar franquicias del bar Checa en Argentina, con el fin de incrementar la rentabilidad de los activos (ROA) de la empresa en un 2%.

Justificación

Se analizará la situación financiera de Sauco S.A., ya que es la unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión de la Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa, para comparar las variaciones del balance general en los últimos años. Se considera que indicaría con la mayor aproximación posible el estado de situación de Brewing S.A.S. el cual incluirá un bar propio Checa y actualmente se encuentra en proceso de apertura.

Se puede observar un decrecimiento de las utilidades netas muy grande en el año 2020. Sin embargo esto no tiene que ver con un mal desempeño de la empresa, ya que en los periodos anteriores las utilidades venían aumentando año a año. Es clara la influencia de la pandemia y de que nuestro país tuvo una de las cuarentenas más estrictas de la región, siendo el sector de las Pymes, en especial el gastronómico, fuertemente golpeado por los efectos de la pandemia. No obstante, la movilidad de la población viene recuperándose sostenidamente y con ello la actividad de este sector; llegando casi a niveles pre pandemia, y según el Ministro de Desarrollo Productivo, Matias Kulfas, se estima para los próximos tres meses una mejora del 7% mensual en el rubro hoteles y restaurantes.

Dado que el ROA se obtiene de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo; y que por el hecho de que el sector de la cerveza artesanal en Argentina se enfrenta a mucha

competencia en precios, lo recomendable sería que Checa no aumente sus precios, es decir, que no suba el margen sino que amplíe sus ventas.

Por ello, y en base a las variables citadas, se tornaría viable un escenario en el cual el Bar Checa aumente su rentabilidad al aumentar sus ventas y al disminuir sus costos gracias a las economías de escala que alcanzaría expandiéndose a través de la comercialización de franquicias.

Alcance del plan de Implementación

Alcance de Contenido

Se tomarán los análisis de las métricas y KPIs para medir en qué grado se cumplió con el objetivo planteado

Alcance Geográfico

Se aplicarán estas estrategias a la unidad de negocio llamada Brewing S.A.S., la cual incluirá un bar propio Checa y actualmente se encuentra en proceso de apertura.

Alcance Temporal

Este plan está establecido para llevarse a cabo a partir del año 2022

Objetivos Específicos

- Crear una nueva área dentro de la empresa para lograr de forma más efectiva el objetivo general a principios del 2022

Al preverse un volumen elevado de demanda, se considera oportuno crear un departamento propio, el cual se llamará “Atención al franquiciado” que desarrolle funciones generadoras de valor para el negocio.

A continuación se plasma el plan de acción de este objetivo, en él se incluye el desarrollo de técnicas de trabajo grupal para facilitar el surgimiento de nuevas ideas para implementar, como

así también el desarrollo de un manual de franquicia para facilitar la transferencia sobre los elementos esenciales para la operatividad del negocio.

Una vez realizadas las métricas y KPIs, se evaluará que la información brindada concuerde con la realidad.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Constituir un equipo de trabajo para crear un concepto de franquicias de manera profesional y rentable.	2/1/22	15/1/22	Dirección General	Dirección General	Computadoras y accesorios	\$ 200.000,00	Se prevé contratar un mínimo de 2 personas
Una vez constituido, serán necesarias reuniones varias en las cuales se utilizarán técnicas de trabajo grupales, como por ejemplo <i>Brainstorming</i> , para facilitar el surgimiento de nuevas ideas.	15/1/22	30/1/22	Dirección General	Dirección General	Computadoras y accesorios	\$ 120.000,00	Sueldos y Cargas Sociales de los nuevos empleados
Creación de la nueva área: "Atención al franquiciado", la cual se encargará promocionar y administrar las franquicias otorgadas, como así también del <i>onboarding</i> a los nuevos franquiciados.	1/2/22	15/2/22	Dirección General	Dirección General	Computadoras y accesorios	\$ 0,00	
Esta nuevo departamento comenzara a elaborar los manuales para los franquiciados, los cuales incluirán las políticas de la empresa, montos de regalías y canones de entrada, en él también se encontrará el <i>know-how</i> empresarial.	15/2/22	28/2/22	Encargado del área "Atención al franquiciado"	Atención al franquiciado	Computadoras y accesorios	\$ 120.000,00	Sueldos y Cargas Sociales de los nuevos empleados
Total						\$ 440.000,00	

Presupuesto 1

Presupuesto para: Grupo Meta

Fecha: 14/11/2021

Dirección: San Juan 986 - Villa del Rosario - Córdoba - Argentina

Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Descuento	Precio
Contratación de al menos dos empleados con conocimientos en ventas y marketing	2	\$ 60.000,00		\$ 120.000,00
Compra de notebooks	2	\$ 63.200,00		\$ 126.400,00
Compra de sillas	2	\$ 15.800,00		\$ 31.600,00
Subtotal del presupuesto				\$ 278.000,00
Tipo Impositivo				21%
Impuesto sobre las ventas				\$ 58.380,00
Total				\$ 336.380,00

Se seguirán elaborando informes y métricas durante todo el año, y al finalizar el período

- Incrementar los ingresos en un 30% respecto al 2020.

En esta táctica se buscará implementar una estrategia para que en 1 año la empresa logre otorgar al menos 16 franquicias.

Se pedirá la colaboración de toda la empresa para revisar y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente, con la premisa de la mejora continua, para lograr este objetivo. A continuación se plasmará el plan de acción de esta táctica, en ella se incluirá la participación en la feria más importante del *franchising* a nivel mundial, para aprovechar que por primera vez en la historia Argentina recibirá representantes de más de 46 países como sede del 1er encuentro presencial post pandemia del “World Franchise Council”. También se incluirá la marca en “GAF” (Guía Argentina de Franquicias).

La medición de este proceso es muy similar a la anterior, una vez realizadas las métricas y KPIs, se evaluarán que la información brindada concuerde con la realidad.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Economicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			
Una vez elaborados todos los manuales para los futuros franquiciados, se empezará a elaborar un plan de marketing y publicidad para promocionar la empresa.	1/3/22	30/3/22	Encargado del área "Atención al franquiciado"	Atención al franquiciado	Computadoras y accesorios	120000	
Se incluirá a la empresa en "GAF" (Guía Argentina de la Franquicia)	15/4/21	30/4/21	Encargado del área "Atención al franquiciado"	Atención al franquiciado	Computadoras y accesorios	170000	
Se expondrá la marca en el "World Franchise Council", que este año volverá a ser presencial.	1/5/22	2/5/22	Dirección General junto el encargado del área "Atención al franquiciado"	Dirección General y Atención al franquiciado	Stand de presentación	100000	
Evaluación, seguimiento y pivot del plan las veces que sean necesarias hasta alcanzar el resultado	2/5/22	20/12/23	Dirección General junto el encargado del área "Atención al franquiciado"	Dirección General y Atención al franquiciado	Computadoras y accesorios	2880000	
Total						\$ 3.270.000,00	

Presupuesto 2

Presupuesto para: Grupo Meta Fecha: 14/11/2021
Dirección: San Juan 986 - Villa del Rosario - Córdoba - Argentina

Descripción	Cantidad	Precio por unidad	Descuento	Precio
Inclusion de la empresa en "GAF"	1	\$ 39.500,00		\$ 39.500,00
Exposicion de la marca en "World Franchise Council"	1	\$ 79.000,00		\$ 79.000,00
Subtotal del presupuesto				\$ 118.500,00
Tipo Impositivo				21%
Impuesto sobre las ventas				\$ 31.500,00
Total				\$ 150.000,00

DIAGRAMA DE GANTT

Para poder llevar a cabo el plan de acción, se elaboró un diagrama de Gantt, que permite tener una imagen simple de todo el plan de acción.

TAREAS	Cronogramas de tareas																										
	Período		Duración de	Duración del plan de acción																							
	Inicio	Fin		2022												2023											
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
META 1: Creación de nuevo departamento																											
Constitución de equipo de trabajo	2/1/2022	31/1/2022	29																								
Implementación de técnicas de trabajo grupales	1/2/2022	28/2/2022	28																								
Creación de la nueva área: "Atención al franquiciado"	1/3/2022	31/3/2022	31																								
Elaboración de manuales para franquiciados	1/4/2022	30/04/2022	29																								
META 2: Otorgar al menos 10 franquicias																											
Elaboración de plan de marketing y publicidad	1/4/2022	31/6/2022	60																								
Inclusión en "GAF"	1/5/2022	15/5/2022	14																								
Exposición de la marca en el "World Franchise Council"	1/5/2022	2/5/2022	1																								
Evaluación, seguimiento y pivot del plan las veces que sean necesarias hasta alcanzar el resultado	2/5/2022	28/12/2023	420																								

INDICADORES FINANCIEROS

En el siguiente apartado se presenta un cash flow proyectado del proyecto junto a sus indicadores ROI, TIR y VAN.

Premisas

Premisas Generales

- La principal que se encuentra es no contar con balances, estados de resultado ni flujos de caja de la empresa analizada, ya que la misma se encuentra en proceso de apertura de su primer bar. Para tener una aproximación, se tomó en cuenta los datos de Sauco S.A.
- El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
- Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
- Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
- Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (Ver Tabla 1 en Anexo)
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
- Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

Premisas de planes de acción:

- Los sueldos han sido multiplicados por 13 debido a que corresponde a 12 sueldos de los meses normales y 1 que corresponde al SAC.

CASH FLOW PROYECTADO - GRUPO META		
	2022	2023
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 18.590.525	\$ 26.212.640
Plan de acción 1	\$ 9.295.262	\$ 13.106.320
Plan de acción 2	\$ -	\$ -
TOTAL DE INGRESOS	\$ 27.885.787	\$ 39.318.960
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 8.419.451	\$ 11.871.426
Gastos de Comercialización	\$ 6.055.261	\$ 8.537.918
Gastos Administrativos	\$ 99.029	\$ 139.630
Gastos Financieros	\$ 500.051	\$ 705.072
Otros Egresos	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 440.000	\$ 2.500.000
Plan de acción 2	\$ 1.830.000	\$ 1.560.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 17.343.791	\$ 25.314.045
UTILIDAD BRUTA	\$ 10.541.996	\$ 14.004.915
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.689.699	\$ 4.901.720
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 6.852.298	\$ 9.103.195

Inversión a realizar	-6.330.000
Flujo del período 1	6.852.298
Flujo del período 2	9.103.95

V.A.N.	2.475.013
T.I.R.	86%

R.O.I.	
Beneficios	22.401.582
Costos	6.330.000
R.O.I.	254%

El ROI es una métrica utilizada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones, por lo tanto, que el ROI del proyecto haya dado 254% indica que el proyecto es rentable.

CONCLUSIONES

En el Reporte de Caso presentado, de la carrera Licenciatura en Administración, de la Universidad Siglo 21, se le propone al Grupo Meta una planificación estratégica con el objetivo de establecer una estrategia corporativa de crecimiento a través de la penetración de mercados, con la que Brewing S.A.S., unidad de negocio del grupo que incluirá un bar propio Checa, pueda expandirse a través del territorio nacional y mediante la concesión de franquicias, enfocándose en su principal línea de negocio y buscando atender más mercados con ella.

A modo de conclusión y luego de que se realizará un análisis situacional, y una profunda indagación interna, se consiguió ver que el crecimiento que se desea tener es posible, siempre y cuando la empresa siga la planificación estratégica aquí propuesta.

También se logró encontrar ciertos puntos a los cuales el Grupo Meta debería aferrarse y potenciarlos, para la prosperidad del mismo. Estos son el sentimiento y la unidad familiar de Paula, José y Juan Cruz Fernández, logrando fundar en 2019 al Grupo Meta.

Si bien como se menciona en varios apartados, tiene fuertes competidores en el sector, siguiendo un plan expansivo comercializando franquicias, lograra una gran ventaja competitiva frente a ellos.

Por último se debe aclarar que la falta de información en algunas situaciones como los estados contables, perjudicaron la definición de los indicadores financieros y el trabajo hecho, ya que al no contar con datos concisos, se pierde la fiabilidad de algunos datos obtenidos.

RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Como se mencionó anteriormente, el sistema de franquicias, como modelo de expansión, le permitirá a Checa crecer penetrando en el mercado con capital y operación de terceros, sin embargo para que este crecimiento sea ordenado y de largo plazo será necesario una correcta preparación de la empresa.

Es por ello que se plantea primero la creación de un nuevo departamento que se especializará en brindar información a los futuros franquiciados, como así también de generar las políticas y el marco legal para esto; como así también en desarrollar los manuales que se entregarán a los franquiciados.

Se considera óptimo que la empresa se encuentre lo más preparada posible antes de empezar a comercializar y promocionar las franquicias en diferentes ferias y páginas web.

BIBLIOGRAFÍA

- Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf & A. J. Strickland III (2012). *Administración*. Décimo Octava Edición.
- Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández, Dr. Sergio Ochoa Jiménez & Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna (2013). *Desempeño en Franquicias de Alimentos y Bebidas de Ciudad Obregón, Sonora*.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2014). *Administración*. Décimo Segunda Edición.
- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling (2015). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Onceava Edición.
- José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Quinta Edición.
- Suzana Baresa, Zoran Ivanovic & Sinisa Bogdan (2017). *Franchise Business as a Generator of Development in Central Europe*.
- Brenda Ivanna Winkelman (2018) *Análisis del sector cervecero artesanal en San Carlos de Bariloche, bajo el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados*.

ANEXOS

Tabla 1

Ingresos 2020	\$ 13.091.919
Costo de ventas 2020	\$ 8.018.525
Otros costos de venta	\$ 20.409.382
Gastos Administrativos	\$ 66.019
Gastos de Comercialización	\$ 4.036.840
Gastos Financieros	\$ 333.367
Otros Egresos	\$ -

Tabla 2

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023	
	42%	1,42	41%	1,41

Tabla 3

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