

Universidad Siglo 21



Lic. en Administración

“Planificación estratégica para la empresa GRUPO META, unida de negocios SAUCO S.A con el fin de aumentar la rentabilidad en un 12 % para el periodo 2021-2023”.

Autor: Florencia Parolari

DNI: 35.620.097

N° Legajo: VADM14098

Tutor: Rinero, Sofía

Año 2021

Resumen ejecutivo

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración se plantea una propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa Grupo Meta, unidad de negocios SAUCO S.A. La empresa está conformada por la unidad que integra la cervecería Checa situada en Sacanta y el restaurante la jirafa en Bariloche. El plan estratégico desarrollado tiene un horizonte de duración de 3 años, se establece un objetivo general y objetivos específicos, seguidamente se desarrollan los planes de acción con la justificación de sus presupuestos de ejecución. Se realiza un análisis financiero para determinar el beneficio de la inversión. Finalizando con el trabajo realizado se desarrollan las conclusiones y recomendaciones finales

Palabras claves: plan estratégico, objetivos, análisis financiero, planes de acción, rentabilidad.

Abstract

In the present Final Degree Project of the Bachelor of Administration career, a proposal for the implementation of a strategic plan for the company Grupo Meta, business unit SAUCO S.A. is proposed. The company is made up of the unit that integrates the Czech brewery located in Sacanta and the giraffe restaurant in Bariloche. The developed strategic plan has a horizon of 3 years, a general objective and specific objectives are established, then the action plans are developed with the justification of their execution budgets. A financial analysis is performed to determine the return on the investment. At the end of the work carried out, the final conclusions and recommendations are developed

Keywords: strategic plan, objectives, financial analysis, action plans, profitability.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
Análisis PESTEL:	7
Cinco fuerzas de Porter	11
Análisis Perfil Profesional: Matriz Ansoff.....	14
Análisis interno: la Cadena de valor	15
Diagnostico Organizacional: Análisis FODA.....	18
Marco Teórico	20
Diagnóstico y conclusión.....	23
Propuesta de aplicación	26
Visión, misión, valores y estrategia.	26
Objetivos	27
Planes de acción	30
Cuadro plan de acción.....	31
Plan de acción 1: página web y re funcionalización de la tienda online.....	31
Plan de acción 2: Desarrollo de dos nuevas variedades de cerveza SIN TACC.....	32
Plan de acción 3: Software de control de inventario.....	33
Diagrama de Gantt	35
Análisis financiero	37
Conclusiones y recomendaciones	39
Bibliografía	42
Anexos	45
Anexo 1: Presupuesto desarrollo página web y tienda online.	45
Anexo 2: Presupuesto elaboración de cerveza sin TAC	47
Anexo 3: Software de control de inventarios.....	48
Anexo 4: Datos para la elaboración presupuesto	49
Anexo 5: Presupuesto premisas	49
Anexo 6: Costo planes de acción.	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Tomas web	45
Ilustración 2: Presupuesto Hosting	46
Ilustración 3 : Cerveza gluten Free Chocolate.....	47
Ilustración 4 : Cerveza Gluten Free Caramel	47
Ilustración 5: Presupuesto Nextar.....	48

Índice de tablas

Tabla 1 : Resumen propuesta	34
Tabla 2 : Diagrama de Gantt	35
Tabla 3 : Cash Flow. Ver anexo (4, 5,6)	36
Tabla 4: Presupuesto Página web y tienda online	46
Tabla 5 : Presupuesto de elaboración cerveza SIN TACC.....	47
Tabla 6: Presupuesto Nextar.....	48

Introducción

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. Hoy en día la empresa que no revisa su rumbo cada pocos años, además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes, y realice los ajustes operacionales necesarios, se enfrenta a una situación peligrosa de supervivencia en la industria en donde desarrolle su actividad de negocio.

En el presente reporte caso se estudiara a la empresa Grupo Meta, unidad de negocio Sauco S.A en la misma se desarrollaran diferentes herramientas de análisis con el objetivo de implementar una planificación estratégica con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Grupo meta tiene sus inicios en el año 2019, con sede en la localidad de Sacanta provincia de Córdoba , fue fundada por tres hermanos emprendedores con fuerte convicciones de crecimiento, teniendo como objetivo central generar nuevos proyectos empresariales, en forma eficiente y lograr ser una gran familia empresarial. Por iniciativa de sus dueños, se creó el nombre de Grupo Meta con el objetivo de integrar las diferentes unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, la comunidad y clientes en general, para desarrollar su idea de negocio y crecer mancomunadamente.

Dentro de los hitos relevantes que marcaron un preceder en el grupo, fue la adquisición del fondo de comercio de la jirafa, restaurante ubicado en la ciudad de San Carlos de Bariloche, apostando a la recuperación del negocio gastronómico ,que no estaba pasando sus mejores momentos en el sector. Otro punto a destacar dentro de los momentos relevantes que se desarrollaron en la empresa fue la fundación de la fábrica de Cerveza Checa y la puesta en marcha y mejoramientos de los procesos de producción.

La pandemia generada por la propagación del virus COVID 19, afecto el normal funcionamiento de las unidades de negocio destinada al rubro de elaboración de cerveza y restaurante, imponiendo restricciones de circulación y limitaciones en poder realizar reuniones sociales. Con excepción de La Tregua, destinada a la agricultura y tambo, que

podieron seguir desarrollando sus actividades por estar encuadradas dentro de las actividades esenciales.

En la sede central se administran las 4 unidades de negocios diferenciadas que componen al grupo, tales como: La Tregua S.A organización dedicada a la actividad agrícola y de tambo, Sauco S.A empresa que integra la cervecería Checa situada en Sacanta y el restaurante la jirafa en Bariloche, Cervezas Argentinas S.A participación societaria del bar casa Negra ubicado en el barrio de Guemes en Córdoba Capital y por ultimo Brewing S.A, un proyecto de desarrollo de un bar propio Checa.

Se puede destacar como fortalezas de la empresa la capacidad de liderazgo y compromiso de sus dueños para el desarrollo de las diferentes unidades de negocios que componen el grupo, conformado por un grupo humano de personas capacitadas en la industria. En relación a las debilidades el no disponer de una página web presenta una desventaja importante para el desarrollo del negocio, limitando el incremento de las ventas y clientes potenciales.

En relación a las oportunidades del entorno, la empresa presenta la posibilidad de crecimiento en el mercado, desarrollando nuevas variedades de cervezas, reestructurando la plataforma de venta online, en conjunto con el desarrollo de una campaña publicitaria para aumentar la visibilidad de la marca y poder fidelizar al cliente. Finalmente en el análisis de las amenazas que presenta el entorno, la situación derivada por el Covid 19, afecto el normal desarrollo del negocios, sumando a la pérdida del poder adquisitivo a causa de la inestabilidad economía que está viviendo el país. La dificultad para la toma de crédito para inversiones con altas tasas de interés, son limitantes para el crecimiento de la empresa.

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.

En base al análisis del reporte caso de la empresa Grupo Meta, unidad de negocio Sauco S.A se propone que el eje central del trabajo sea la implementación de una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad en un 12 % para el periodo de tiempo 2021-2023

A continuación se exponen antecedentes de campo de trabajos realizados para tener como referencia en relación a la temática propuesta de planificación estratégica.

La autora (Juhlyanis N. Jiménez Pérez, 2018) enfoca su trabajo en aplicar un plan estratégico empresarial a la empresa cervezas Llunas, para explotar el máximo potencial del sector competitivo de elaboración de cerveza artesanal. Mediante la implementación de una planificación estratégica se evalúa la situación actual de su modelo de negocio, con el objetivo de identificar y proponer posibles mejoras en la implementación de estrategias para poder lograr ventajas completivas en el sector.

Por su parte la autora (Rosario Comadrán, 2019) desarrolla su trabajo en la empresa Old Krum dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal, con el fin de poder implementar un plan estratégico que permita crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Se realiza un análisis de la situación interna de la empresa, luego se estudian las variables del entorno en el cual está inmerso la empresa, para poder determinar el atractivo del sector de negocio. Seguidamente se formulan y seleccionan las estrategias en conjunto con los planes para alcanzar la eficiencia y poder establecer una diferenciación en el mercado.

Los beneficios de implementar una planificación estratégica se fundamenta en el desarrollo de una herramienta de gestión, que permite establecer el quehacer de la diferentes actividades que forman parte del funcionamiento de la organización y también desarrollar el camino que deben recorrer las empresas para poder alcanzar las metas preestablecida, teniendo en consideración los cambios y demanda que el entorno competitivo impone. La planificación estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización.

Análisis de Situación

Análisis PESTEL:

El análisis a desarrollar se enfoca en hacer una descripción del macro entorno en el que está inmerso la empresa, teniendo en consideración las variables: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ambiental y legal.

Factores Políticos:

El Gobierno busca mantener la calma en los mercados de cara a las elecciones primarias legislativas. Por ahora, el ritmo electoral no solo está marcado por las encuestas, sino también por los resultados que ya se van observando en algunas provincias. Misiones, Jujuy y Salta -aunque con un nivel bajo de participación (60%)- marcaron, por ejemplo, un claro favoritismo por los partidos oficialistas de cada una (FR, Juntos por el Cambio y Unidos por Salta, respectivamente).

En 2020, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de reestructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años (Banco Mundial, 2021).

Pero los inversores además del marco político también deben adecuarse a las últimas regulaciones del Banco Central, que impactaron en parte en las cotizaciones y en los volúmenes operados. Y todo en una semana, en la que el escenario internacional (incluido los emergentes) mostró complicaciones. En este contexto, el riesgo país vuelve a la zona de 1600 puntos, acercándose a los niveles previos a la reestructuración (1647 puntos) (La Nación, 2021).

Factores Económicos:

La recuperación de la economía, tras la caída de 9,9% en 2020, avanza a un ritmo por encima del esperado, aunque es heterogénea entre sectores. La situación sanitaria todavía es desafiante, en un 2021 signado también por las elecciones de medio término en octubre.

La pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos: un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y también un exceso de pesos que la economía debe procesar, producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020. El modo en que el Gobierno aborde su resolución determinará el desempeño económico de Argentina durante el resto de su mandato. La inflación aceleraría de 36,1% en 2020 a 50% en 2021, a causa de la reactivación económica, el desequilibrio monetario vigente y una política macroeconómica que se mantiene laxa (BBVA, 2021).

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja (Santander Trade, 2021).

Factores Sociales-Culturales:

Las industrias culturales fueron el tercer sector de la economía más afectado por la pandemia en la primera mitad de 2020. El Sistema de Información Cultural de la Argentina elaboró un informe con datos de los dos primeros trimestres del año 2020, que permiten dar cuenta del impacto del Covid-19 en la producción, el consumo y el empleo.

Las medidas de aislamiento social adoptadas para evitar la expansión del virus del Covid-19 produjeron una suspensión de la actividad general de la sociedad al tiempo que se asistió a un despliegue sin precedentes de la digitalización de la vida económica y social. Este informe muestra cómo la combinación de ambos factores tuvo un impacto diferencial en las actividades según el grado de dependencia respecto de la presencialidad (Ministerio de Cultura Argentina, 2021).

En Argentina, los impactos sociales y económicos de la pandemia del COVID-19 profundizaron la situación de vulnerabilidad social que el país ya atravesaba. La crisis desenlazada por la pandemia afecta sin duda a toda la sociedad, pero impacta mucho más a los hogares que ya se encontraban en la pobreza, en situación de vulnerabilidad y/o percibían

ingresos bajos y medios-bajos así como en algunos sectores particularmente afectados (como la construcción, el comercio, hoteles y restaurantes y el trabajo doméstico) (Cippec, 2020).

Factores Tecnológicos:

En un momento de pleno golpe a la industria gastronómica, hay algunas iniciativas vinculadas que empiezan a ser un faro de esperanza. Se trata de las gastrotech, empresas que ponen la tecnología al servicio de este sector, y también de sus consumidores

Si durante la pandemia no hubiese existido la tecnología aplicada al rubro gastronómico, serían muy pocos los restaurantes que hubiesen sobrevivido, y así toda su cadena de valor. La tecnología impacta en todos los negocios y en todas las personas. Hoy pensar en cualquier negocio sin ella, es como pensar una empresa sin su logo", resalta Rodrigo Scandura, Co-founder y Ceo de Cuatro Coronas (IproUP, 2021).

El cultivo de cebada en la Argentina se ubica en el tercer lugar de importancia en la producción de cereales, por debajo del maíz, el trigo y el arroz. Además, se destaca por su excelente calidad, resultado de las condiciones ambientales, el uso de genética y una muy buena aplicación del paquete tecnológico (INTA , 2021).

Factores Ecológicos:

Un restaurante sostenible es aquel que aplica una serie de medidas, tanto en la cocina como en todo lo que rodea al servicio, que velan por el medio ambiente. Pese a que la es complicado encontrar restaurantes 100% sostenibles, cada vez son más los locales concienciados con el medio ambiente que van adoptando progresivamente medidas para reducir la huella de carbono. Es sostenible cuando se rige por lo que se conoce como FLOSS, siglas en inglés que significan fresco, local, orgánico, estacional y sostenible (La Vanguardia, 2020).

Según criterios nutricionales y de elaboración, la mejor cerveza que existe es la ecológica y artesanal, de doble fermentación. Se obtienen todas las propiedades de un producto ecológico, sin sustancias tóxicas, además, se la suman, los nutrientes de una fabricación artesana y una fermentación potente. Al tratarse de una bebida alcohólica se debe

consumir con moderación, presenta las siguientes propiedades: Antioxidantes, Antiinflamatorias, Estrogénica, Antiviral (Naturlii, 2021).

La cebada es el principal insumo de la producción de cerveza artesanal. Los granos del cereal se cocinan y al final del proceso productivo se descartan como un residuo llamado bagazo. En la Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año que, en general, terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. Desarrollar este proyecto contribuiría a la sustentabilidad de la pyme de forma específica, y también a la circularidad en el uso de los recursos naturales en las industrias agroalimentarias en general (Sobre la Tierra , 2021).

Factores Legales:

Que con fecha 11 de marzo de 2020, la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, luego de que el número de personas infectadas por COVID-19 a nivel global llegara a 118.554, y el número de muertes a 4.281, afectando hasta ese momento a 110 países. Que por el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020 se amplió en nuestro país la emergencia pública en materia sanitaria establecida por Ley N° 27.541, por el plazo de UN (1) año en virtud de la pandemia declarada (Gobierno Nacional, 2020).

Habrán tres tipos de cervecerías artesanales: las nano, las micro y las cervecerías artesanales propiamente dichas, todas con calidad auditada por la Municipalidad de Córdoba y con distintos tipos de negocios gastronómicos asociados, también regulados, controlados y autorizados. De eso trata el proyecto de ordenanza aprobado ayer que regula las cervecerías artesanales, que busca darle orden a poco más de un centenar de emprendimientos que no tenían un marco legal (Círculo Gastronómico, 2018).

Justificación

El macro entorno hace referencia a todas las variables que componen el contexto en el que se enmarca una empresa, es importante conocerlo para saber cómo afrontar las debilidades, cómo explotar las fortalezas y cómo buscar las mejores oportunidades de negocio. La economía es, sin duda, una de las áreas del macro entorno que afecta más

directamente a la empresa. Si la economía general se resiente, la empresa experimentará mayores dificultades para generar beneficios.

Las empresas familiares, se ven afectadas por las decisiones políticas-económicas que los gobiernos cambian, cuando la situación económica denota inestabilidad y las reglas para su continuidad en el tiempo y desarrollo no son claras. Los factores sociales que afectan el entorno económico de una empresa son los hábitos de consumo de las personas, las tendencias del mercado y la moda.

El factor tecnológico es determinante para el crecimiento, si las empresas no se mantienen actualizadas con las nuevas tendencias del mercado, esto deriva en aumento en costos de producción, en tener precios elevados y perder competitividad en el mercado. Los factores legales son esenciales para desarrollar el negocio, las empresas tienen que cumplir una serie de normativas para establecer y desarrollar el negocio y poder comercializar los productos.

Cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera para poder realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

> Amenaza de nuevos competidores:

El consumo de cerveza en Argentina aumenta año tras año, se convirtió en una bebida emblemática de consumo ocasional. El desarrollo de proyectos relacionados a la elaboración de cerveza artesanal está en aumento, y la industria se torna cada vez más competitiva. Dado el gran impacto que tiene este producto en los consumidores siendo un producto de gran aceptación y que es consumido en todo el año, obliga a los nuevos competidores a ofrecer productos innovadores de calidad superior para poder mantenerse competitivos en la industria.

Las barreras de entradas son bajas, dada la gran cantidad de marcas que se comercializan, desarrollando una fuerte competencia en los productos que se ofrecen en el

mercado, los insumos para la elaboración de cerveza son de fácil acceso y la inversión necesaria para adquirir el equipamiento para la fabricación no representa una inversión elevada (El cronista, 2021).

> Amenaza de los sustitutos:

Las tendencias del consumidor en la cerveza y en las bebidas cambian de forma continua, pero solo de manera gradual, mientras que las reacciones corporativas vienen en oleadas de fusiones y adquisiciones (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2018).

En la industria existen variedad de productos sustitutos, los consumidores pueden elegir diferentes productos, ya sea cerveza industrializada, vino o algún aperitivo de su preferencia. Las empresas que realizan la elaboración de cerveza industrializada, desarrollan economías de escala, comercializando los productos a un precio menor que una cerveza artesanal. La elaboración de cervezas artesanal implica menores volúmenes de producción y un precio elevado de venta. La amenaza de productos sustitutos en el sector, es alta dado que el mercado actual es competitivo, con una gran variedad de productos que los consumidores pueden elegir al momento de consumir una bebida alcohólica.

> Poder de negociación de los Compradores

El rubro de comercialización de cerveza artesanal, está compuesto por una gran cantidad de empresas que ofrecen variedad de productos de diferentes sabores y calidades, como así también el sector presenta una gran cantidad de compradores de diferentes edades. Los compradores tendrán un bajo poder de negociación, ya que los precios de venta de los productos están impuestos por los negocios que comercializan las diferentes variedades de cerveza (El economista, 2020).

Los bajos costos de cambiar de marca colaboran, a que el poder de los compradores en el sector sea mayor, la oferta de cerveza artesanal es elevada, en el mercado hay una gran cantidad de marcas, sabores, estilos, calidades y formas de presentación, que deriva en que el cliente tenga un poder elevado.

> Poder de negociación de los proveedores:

. La disponibilidad de materias primas y el desarrollo de los productores locales son un tópico frecuente en las conversaciones con productores cerveceros. Especialmente, en un país como Argentina, que cuenta tanto con producción de cebada, lúpulo, y hasta levaduras cerveceras. Al ser de fácil acceso en el mercado se llega a la conclusión que el poder de negociación de los proveedores es bajo. La calidad de la cerveza depende de las características de los insumos adquiridos, el constante crecimiento de la industria de cerveza artesanal, provoca el desarrollo de nuevas empresas proveedoras de insumos (Pulso Cervecerero, 2020).

> Rivalidad entre los competidores

El rubro de elaboración de cerveza artesanal está en constante crecimiento, esto se manifiesta con la el desarrollo de nuevos negocios dedicados a la elaboración de cerveza.

En Argentina existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales -según un estudio que realizaron en conjunto el Centro de Cata de Cerveza y La Fiebre del Lúpulo- y el sector, en el que mayoritariamente abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales (Clarín Gourmet, 2021).

Las cervecerías artesanales, tras sufrir el impacto del inicio de la cuarentena, comenzaron a trabajar en el proceso de envasado de sus productos para comercializarlos igual que lo hace la industria cervecera en supermercados, comercios, bares y restaurantes, de manera de adaptarse a la modalidad de consumo impuesta por la pandemia de coronavirus (Telam Digital , 2020).

Si la demanda aumenta en mayor medida que el número de clientes que ingresan al mercado, no se produce rivalidad en el sector, se reduce la competencia y la rentabilidad de las empresas aumenta. El cliente al momento de elegir el producto busca calidad, variedad de sabores y precio.

Justificación

En base al análisis realizado en la industria, se llega a la conclusión que es importante identificar aquellos elementos que marcan el entorno en donde se desarrollan y actúan las organizaciones, delimitando los factores que no dependen directamente de las empresas, pero que se encuentran influenciadas por el contexto general que las rodea.

En relación a la amenaza de nuevos competidores en la industria, el desarrollo de proyectos relacionados a la elaboración de cerveza artesanal está en aumento, dejando en manifiesto que para poder establecer una diferenciación en el sector es necesario ofrecer variedad y calidad en los productos que se comercializan.

La amenaza de productos sustitutos en el sector se manifiesta por la oferta de las diferentes empresas que comercializan cerveza artesanal, dada la oferta de diferentes productos es importante el desarrollo de ventajas competitiva en la elaboración de la cerveza otorgando a los consumidores un valor agregado en el producto.

El poder de negociación de los compradores en el sector está conformado por un segmento de personas de diferentes edades que buscan experimentar variedad de productos de diferentes sabores y calidades. El poder de negociación con los proveedores se ve reflejado en la calidad de los insumos que se adquieran para la elaboración de la cerveza, obteniendo buenos precios, variedad y calidad se lograra un producto que denote una calidad superior. Finalmente la rivalidad entre los competidores en el sector se manifiesta dado el constante crecimiento de la industria en la elaboración de cerveza buscando imponer en el mercado los productos, atendiendo la demanda de los consumidores.

Análisis Perfil Profesional: Matriz Ansoff

Esta matriz tiene como finalidad identificar las oportunidades que tiene la empresa para su crecimiento, a través de la relación de productos/servicios y mercados con el fin de conocer si éstos están en vigencia. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer, en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

	<i>Productos actuales</i>	<i>Productos nuevos</i>
<i>Mercados actuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Captar los gustos y preferencias de los clientes de nuestros competidores. - Aumentar el consumo de los clientes actuales. - Desarrollo de campañas publicitarias para atraer a nuevos clientes. - Programas de fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamientos de nuevas variedades de cervezas. - Incorporación de nuevos productos comercializados.
<i>Mercados nuevos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución - Atraer clientes de otros segmentos de mercado. 	

Fuente: Elaboración propia

Justificación

Por medio del desarrollo de esta herramienta de análisis, se representan las estrategias de crecimiento teniendo en cuenta el mercado actual y también mercados nuevos. El mayor valor que otorga la matriz de Ansoff como herramienta estratégica, es proveer a la empresa un marco de referencia para orientar el esfuerzo de crecimiento, estableciendo el camino más adecuado para el desarrollo de los objetivos planteados.

Análisis interno: la Cadena de valor

> *Actividades primarias*

✓ *Logística interna:*

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.

✓ *Operación producción:*

Esta tarea 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.

El proceso de elaboración de la cerveza comprende el desarrollo de una serie de etapas en donde se utilizan los siguientes ingredientes: agua, su principal ingrediente representa entre un 85-90% de su composición, malta: obtenida generalmente de la cebada, lúpulo: los cuales aportan el amargor, aroma, sabor a la cerveza y por último la utilización de levadura: transforma los azúcares procedentes del mosto de cebada en etanol y dióxido de carbono, durante el proceso de fermentación.

✓ *Logística externa:*

Los pedidos de los clientes se reciben en la administración de la empresa, la producción de cervezas artesanal se distribuye desde la sede central de la empresa a los diferentes locales (bares y restaurantes) que requieren aprovisionamiento de las diferentes variedades de cervezas que la firma comercializa enfocado en un público objetivo joven.

✓ *Marketing y Ventas:*

Si bien no tienen un área de marketing y ventas definidas, tienen el asesoramiento externo de un técnico en marketing, es el encargado de medir la satisfacción del cliente y otras variables del negocio. Se encuentran bien posicionados en el mercado ya que tiene buena aceptación y visión. La empresa 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.

> *Actividades de soporte*

✓ Infraestructura de la empresa

Con sede central en la localidad de Sacanta, presenta un edificio acondicionado con los equipos necesarios para la elaboración de la cerveza.

La empresa está conformada en su directorio por (Paula, Juan cruz, y José), también son responsables de las áreas de administración, comercial y producción, a su vez tienen personal a su cargo para el desarrollo de las diferentes actividades hacen al funcionamiento de la empresa. Cuentan con asesoría externa de un estudio contable y también en el área de gestión.

✓ Recursos Humanos

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. La selección del personal la realizan sus dueños, se enfocan en la elección de personas con calidez humana, que tengan la preparación necesaria para las exigencias del puesto y un marcado perfil proactivo. La evaluación del personal se realiza constantemente, brindándoles las herramientas y capacitaciones necesarias para que se desarrollen de la mejor manera su actividad laboral dentro de la empresa.

✓ Abastecimiento y compras

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.

✓ Desarrollo tecnológico

En la ciudad de Sacanta provincia de Córdoba, está situada la planta de elaboración de cerveza artesanal. El equipamiento que la empresa presenta en sus instalaciones para la elaboración de la cerveza es el siguiente: hervidor, fermentadores, enfriador, filtrador y una maquina enlatadora.

Diagnostico Organizacional: Análisis FODA.

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo favorable y buena relación con los empleados. • Equipo de trabajo profesional y capacitado en la industria. • Capacidad de dirección y liderazgo de sus dueños. • Ofrece precios competitivos a sus clientes • Fidelidad de los clientes. • Variedad de productos • Certificación normas ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cervecero en etapa de desarrollo. • Apertura de un bar CHECA. • Crecimiento potencial de la demanda. • Incorporación de nuevos productos. • Rediseño y restructuración de la plataforma de venta-online. • Incorporación de nuevas tecnología en la elaboración de cerveza. • Posibilidad de desarrollar nuevas alianzas estratégicas. • Inversión en publicidad y promoción.
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none">• Perdida de la rentabilidad.• Carencia de una estrategia de publicidad y promoción.• No presenta el desarrollo una página WEB.• La empresa no tiene un sistema informático de control de stock de mercadería.• Falta la implementación de un área formal de RRHH.• Plataforma de venta online limitada de contenido	<ul style="list-style-type: none">• Pandemia y restricciones COVID 19.• Nuevos competidores en la industria• Inflación provocando la pérdida del poder adquisitivo de los clientes.• Cambios en las preferencias y gustos de los consumidores.• Dificultad para el acceso a créditos otorgados por el gobierno por las altas tasas.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

Para poder desarrollar el presente reporte caso es fundamental desarrollar diferentes conceptos teóricos básicos que nos brindaran las herramientas necesarias para poder lograr tener un enfoque en el desarrollo del trabajo. El objetivo es poder realizar un análisis y obtener una guía de los pasos y conceptos más relevantes, para desarrollar una planificación estratégica en la empresa.

Como guía para el desarrollo del siguiente marco teórico, se utiliza la obra de los siguientes autores: José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro “Plan estrategico en la practica”, Zacarías Torres Hernández en su libro “Administración Estratégica”, Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland en “Administración Estratégica Teoría y Casos”, Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro “Administración”, Idalberto Chiavenato en su libro “Planeación Estratégica”, Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, Melissa A.Schilling en su libro “Administración Estratégica (Teoría y Casos) Un enfoque integral “, Michael Porter “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia “.

El autor (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017) en su libro define que la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

En este sentido (Zacarías Torres Hernández, 2014) define que la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.

Por otra parte (Idalberto Chiavenato, 2016) menciona la importancia de la planeación estratégica, consistente en ayudar a los empresarios a adquirir un concepto claro de la organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que los lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Los autores (Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland, 2012) en su libro señalan que el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.

2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa. Por su parte los autores (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2010) definen que los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación

3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración. Los objetivos deben ser alcanzables (reales), cuantificados o expresados en cifras (valor numérico), poseer un horizonte temporal, mantener coherencia con las estrategias de la organización, ser posibles, deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas, entre otros condicionantes

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz. Los autores (Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, Melissa A.Schilling, 2015) manifiestan que la implementación de las estrategias también implica diseñar una estructura organizacional, una cultura y un sistema de control que sean los mejores posibles para poner en práctica una estrategia determinada.

El autor (Michael Porter, 2008) expresa que para definir una estrategia, corresponde un proceso y plantea que se puede conformar un proceso generalizado para formular la estrategia, que comienza con identificar las estrategias actuales de la empresa, posteriormente analizar el entorno estudiando la industria, la competencia y las fortalezas y debilidades frente a competidores. Por último, y en función de la información obtenida se plantean diferentes alternativas de estrategia, seleccionando la que mejor se adapta a las características propias de la empresa y de la industria en la cual se desempeña.

- Diferenciación: Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos

5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. Los autores (Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, 2011) definen que la planeación estrategia es continua, nunca terminara. Una vez que se ha implementado una estrategia, su ejecución debe supervisarse para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva

Finalmente, se puede definir que la planificación estratégica está formulada en una serie de paso a cumplir: en primer lugar se define la visión, misión, valores, en segundo lugar se determinan los objetivos propuestos, en tercer lugar se propone el desarrollo de la estrategia, en cuarto lugar aplica la estrategia y por último se verifica y evalúa el desempeño, aplicando las medidas correctivas necesarias.

Diagnóstico y conclusión

Luego de haber analizado el contexto interno y externo en el cual está inmerso la empresa es necesario la utilización de herramientas de planificación estratégica, que proporcionen los elementos necesarios para que obligue a la empresas a desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros; como también a tener una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos.

En base al análisis realizado en el ambiente interno se puede observar que la empresa presenta un ambiente de trabajo favorable, desarrollado por un equipo de profesionales capacitados con experiencia en la industria. La capacidad de liderazgo y compromiso de sus dueños es un eslabón fundamental para poder desarrollar el negocio y poder cumplir con los objetivos de la empresa. Poder certificar normas ISO 9001 traerá beneficios en la toma de decisiones, logrando la integración de los procesos productivos y mejora continua, optimizando la toma de decisiones.

Continuando con el análisis de las debilidades, no tener una página web marca un aspecto desfavorable importante para el desarrollo del negocio, limitando el incremento de las ventas y clientes potenciales. El no disponer de un área de RRHH formal, provoca que las decisiones de contratación no sean las adecuadas para la exigencia del puesto y se genere un gasto en la empresa. Por otro lado la empresa no presenta un sistema informatizado de compras y control de inventario de mercadería que le permitan aumentar la productividad y que brinde la información relevante para poder gestionar la toma de decisiones.

En el ambiente externo la empresa presenta oportunidades de crecimiento en el mercado, con la incorporación de nuevas variedades de productos comercializados. El rediseño y la reestructuración de la plataforma de venta online permitirá expandir el negocio y mejorar el alcance de los clientes, desarrollando un vínculo de interacción con los consumidores por internet. El desarrollo de una campaña publicitaria en conjunto con el desarrollo de alianzas estratégicas, se traducirá en aumentar la visibilidad de la marca y poder fidelizar al cliente.

En el análisis de las amenazas, la situación derivada por la pandemia afecto el desarrollo del negocio, sumado a la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. La aparición de nuevos competidores en la industria, el cambio de preferencias y gustos al momento de elegir una bebida es un aspecto a tener en consideración para desarrollar productos diferenciadores de calidad superior. La dificultad para la toma de crédito para inversiones con altas tasas de interés, son limitantes para el crecimiento sostenido de la empresa en la mejoras de los procesos productivos.

En conclusión del análisis realizado en la cadena de valor, se observa que dentro de las actividades primarias se destaca la actividad de logística interna y producción, ya que poder contar con proveedores que comercialicen materia prima de calidad para la elaboración de cerveza, permite marcar una diferenciación la elaboración del producto. También sumado a los aportes y experiencia del encargado de la producción en conjunto con los empleados que participan en el proceso de elaboración de la cerveza.

En las actividades de soporte, toma relevancia contar con las instalaciones necesarias para poder desarrollar el proceso productivo en la elaboración de cervezas. Tener una estructura sólida, reflejada en la implementación de un organigrama de puestos, permite desarrollar la idea de negocio en forma ordenada, facilitando la toma de decisiones. El área de RRHH está a cargo de los dueños de la empresa, enfocando sus esfuerzos en la búsqueda de personas proactivas, con calidez humana que se adapten a las exigencias de la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, es que se hace indispensable la puesta en marcha de un plan estratégico que ayude a enfrentar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas y enfrentar las debilidades. Se propone la implementación de una Planificación Estratégica para la empresa GRUPO META, unida de negocio Sauco S.A con el fin de aumentar la rentabilidad en un 12 % para el periodo 2021-2023.

Para dar solución a la problemática de la empresa se propone la implementación de diferentes planes de acción enfocados en: rediseñar la plataforma de venta de online, desarrollo acciones comunicativas de publicidad y promoción, implementación de una nueva variedad de cerveza e incorporación de un sistema de compras y control de inventario.

Dado los diferentes contextos en los cuales está inmersa la empresa, es necesario la implementación de una planificación estratégica, otorgando beneficios en la posibilidad de adaptarse de forma proactiva a los cambios, construir equipos de trabajo eficientes o mejorar la toma de decisiones. Se puede decir que un buen plan estratégico es aquel que permite dar resultados organizativos en el tiempo que se necesite, ya sea corto, mediano o largo plazo. Esto puede definirse como un proceso sistemático en el cual una visión del futuro se transforma en una meta totalmente definida.

Propuesta de aplicación

Visión, misión, valores y estrategia.

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 otras personas, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

En relación a lo que la empresa manifiesta, se observa que el desarrollo de la visión es clara, con el objetivo de perdurar en el tiempo, enfocándose en el éxito generando bienestar a sus dueños y a la comunidad social que pertenecen. La visión permite desarrollar políticas, a fin de poder conseguir los objetivos corporativos.

Por su parte la empresa declara la misión como: crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo que desarrolla su actividad laboral en la empresa, enfocado en un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo, es la razón de ser de la empresa, enfocada en un crecimiento a largo plazo y en trabajo en equipo. La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

Los beneficios de comunicar la misión y visión en la organización , inspira a los empleados y miembros de la empresa a que se sientan identificados y comprometidos con ella , se le otorga identidad y personalidad a la empresa, cimienta las bases para la cultura organizacional y proyecta una imagen positiva ante clientes , proveedores y público en general.

Las empresas son dinámicas y deben adaptarse a los cambios en el mercado y la sociedad, de modo que también deben hacerlo con sus valores. Los valores que trasmite la empresa, no solo influyen en el clima laboral, sino que también son definitivos en ámbitos tan variados como las estrategias de competitividad, creación de servicios para nuestros clientes, relaciones de trabajo, procesos de innovación o decisiones de inversión. Todos los miembros deben conocerlos, deben acordar con sus significados, comprender los comportamientos que implican y acordar ponerlos en práctica.

El crecimiento empresarial comprende todas las modificaciones estructurales y de tamaño que hacen que la empresa sea diferente a su estado anterior. De una manera más concreta, puede decirse que es el progreso que experimenta una empresa en su número de clientes, rentabilidad, desarrollo de productos y posicionamiento de marca.

Las estrategias de diversificación también pueden emplearse cuando la empresa precisa reestructurar alguna línea de negocio. Diversificar consiste en crear nuevos productos o servicios, desarrollar un nuevo enfoque para los productos o servicios existentes o buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender.

Las estrategias a desarrollar están vinculadas a la oferta, que otorguen valor añadido a la marca, mediante la implementación de diferentes planes de acción se le dará solución a la problemática de la empresa enfocada en: desarrollo de una página web y rediseñar la plataforma de venta de online, implementación de dos nuevas variedades de cerveza apta para celíacos e incorporación de un sistema de gestión integrado.

Objetivos

> *Objetivo General:*

“Aumentar la rentabilidad en un 12 % para la empresa GRUPO META, unidad de negocios SAUCO S.A mediante el desarrollo de una Planificación Estratégica para el periodo 2021-2023”.

Fundamentación:

Las cervecerías artesanales no pasan por su mejor momento. El contexto recesivo del país y sobre todo la depreciación de la moneda local impactaron negativamente en uno de los sectores más prominentes de los últimos años. Las cervecerías artesanales crecieron de forma notoria en los últimos tiempos. Pese a ello, el mercado actual se encuentra en su mayoría inexplorado: apenas se ubica en torno al 3%.

En relación al estado de resultados comparativo presentado por la empresa periodo 2019-2020 en el mismo se observa una disminución en el ingreso por ventas, provocado por las restricciones impuestas por el gobierno nacional, en base al monitoreo de los indicadores epidemiológicos por virus Covid-19. En comparación, en los periodos analizados los costos de ventas tienen una variación, en relación directa al ingreso por ventas que afecto el normal funcionamiento de la actividad laboral en nuestro país. Por otra parte los gastos y otros ingresos (comercialización, administración, resultados financieros y por tenencia y resultado venta vienes de usos) que la empresa incurre por su funcionamiento no presentan una notable variación en ambos periodos, derivando en una utilidad neta del ejercicio con una importante pérdida.

Para cumplir el objetivo central del trabajo, aumentar la rentabilidad de la empresa es importante en primer lugar pensar en el cliente como la razón de ser y que es la principal fuente de ingreso, ofreciendo productos con un valor agregado que marque una diferenciación con la competencia. Es necesario fortalecer las estrategias comerciales, en cuál es el mensaje que se trasmite, motive al consumidor a tener curiosidad sobre los productos que la empresa comercializa e incite su búsqueda en la web. La implementación de un sistema para mejorar los procesos operativos, se centra en encontrar la mejor manera

de utilizar los recursos disponibles de la empresa, provocando el aumento de la productividad del personal.

> *Objetivo Específicos*

1. Incrementar las venta online en un 8 % mediante la incorporación de una página web y la re funcionalización de la tienda online durante el periodo de tiempo de “julio 2022 a diciembre del año 2022”.

Fundamentación

En el mundo de hoy, la supervivencia y el éxito de los negocios dependen en gran parte de las tecnologías que utilizan y a su presencia en la web. En la actualidad, tener una página web nos brinda credibilidad ante los clientes potenciales y nos ayuda a ser visibles en los buscadores, de ahí la importancia de crear una estructura en la que el contenido resulte relevante, innovador y contenido de calidad. El desarrollo de una página web y tienda online permite: ayudar a las ventas, facilitar la comunicación con los clientes potenciales de la empresa y también permite poder centralizar la información en un solo lugar, facilitando la interacción de los usuarios.

2. Aumentar los ingresos en un 8 % con el desarrollo de 2 nuevas variedad de cerveza SIN TACC de enero 2022 a diciembre del año 2022.

Fundamentación

El sector cervecero afrontó un reto substancial 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. Los consumidores, día a día tienen influencia en las estrategias de comunicación de las empresas, dado esto es fundamental conocer en profundidad sus deseos, gustos y preferencia para poder determinar el producto a elaborar y poder obtener una ventaja competitiva en el sector. Con el desarrollo de 2 nuevas variedades de cervezas sin TACC, se busca poder llegar al nicho de mercado de personas que no pueden consumir una cerveza artesanal por ser celíacos limitando su el consumo de (trigo, avena, cebada o centeno)

3. Reducir en un 5 % la merma y desperdicios de materia prima en el proceso productivo de julio 2022 a julio del año 2023.

Fundamentación

La tecnología ha llegado para quedarse, ya no se trata de una moda o tendencia; es un hecho que sumar innovación tecnológica hace a las empresas mucho más rentables.

En la actualidad, las empresas que quieran optimizar sus procesos y alcanzar un posicionamiento en el mercado necesitan aplicar a sus actividades un sistema integrado que le permita tener el control de las tareas que se realiza en el día a día. Los beneficios de implementar el sistema se enfoca en optimizar el control de inventarios, tener un mayor control en la cadena de abastecimientos, optimización en la experiencia de compra, agilización y optimización en los procesos del área de ventas, automatización de la contabilidad entre otros beneficios de instaurar en la empresa el sistema. Entre los beneficios de implementar este sistema este, permite realizar el control de los lotes o fechas de vencimiento de tu mercadería. Esto es fundamental para evitar deterioros o caducidad, además de asegurar su adecuada venta.

Planes de acción

> ***Plan de acción 1: Incorporación de una página web y la re funcionalización de la tienda online***

PLAN DE ACCION 1 : GRUPO META UNIDAD SAUCO S.A							
Plan de Acción descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
OBJETIVO 1							
Se solicita pedido de presupuesto en 2 empresas que se especialicen en el diseño de servicios digitales.	jul-22	jul-22	Administración - directorio	Teléfonos-computadoras-personal de la empresa-internet	No	-	-
En la reunión del directorio del Grupo Meta, se selecciona a la empresa encargada de realizar el trabajo de diseño.	jul-22	ago-22	Administración - directorio	Teléfonos-computadoras-pizarra	Si	\$39,000 y \$79,000	Presupuesto de diseño web y tienda online (Ver anexo 1)
Se establece una reunión por Zoom con el diseñador web de la empresa contratada para poder determinar las necesidades y objetivos a cumplir en formato de diseño de la pagina web y tienda online.	ago-22	ago-22	Administración - Directorio-Comercial	Teléfonos-computadoras-internet-Zoom video conferencia.	Si		-
La empresa de servicios digitales Tomas web , le presenta a los dueños una prueba piloto del trabajo realizado (pagina web y tienda online).y se establece el precio de Hosting	sep-22	sep-22	Administración - directorio-producción	Teléfonos-computadoras-internet/ servidor Hosting	Si	\$799 mensual por 6 meses = \$4.794	Hosting web (ver anexo 1)
Con la aprobación final de los dueños ,se confirma el trabajo presentado y se coordina un plazo de implementación en la web.	sep-22	oct-22	Administración - directorio	Teléfonos-computadoras-internet	si	-	-
La empresa contratada incorpora en tienda online los productos comercializados con sus características relevantes mas importantes.	oct-22	nov-22	Administración - directorio	Computadoras-internet	Si	\$12.000 mensual por 6 meses = \$72.000	Mantenimiento pagina web/ tienda (ver anexo 1)
Disponible en la web para que los clientes la utilicen.	nov-22	dic-23	Administración - Directorio-Comercial	Teléfonos-computadoras-internet	Si	-	-
TOTAL						\$ 194.794,00	

Plan de acción 2: Desarrollo de dos nuevas variedades de cerveza SIN TACC

PLAN DE ACCION 2 : GRUPO META UNIDAD SAUCO S.A							
Plan de Acción descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Reunión del directorio con el objetivo de incorporar una nueva variedad de cerveza y analizar el público objetivo.	ene-22	ene-22	Directorio - Producción	Computadora-teléfono-internet-oficinas de la empresa-sala de reuniones	No	-	-
Se evalúan diferentes variedades de cervezas a incorporar a la cartera de productos de la empresa.	feb-22	mar-22	Directorio - Producción	Computadora-teléfono-internet	No	-	Se analizan las variedades que presenta la empresa Cibar en su pagina web.
Se define en reunión que se va a enfocar en elaborar dos variedades de cerveza sin TACC destinada a un público objetivo Celiaco.	mar-22	abr-22	Directorio - Producción	Computadora-teléfono-internet	No	-	-
Se buscan proveedores que comercialicen materia prima para la elaboración de cerveza sin TACC y se solicita presupuestos.	abr-22	may-22	Directorio - Producción-comercial	Computadora-teléfono-internet -email	Si	\$117,496,80	Kit para elaborar 240 litros de cerveza sin tacc: Variedad chocolate \$60.827,16.Kit para elaborar 240 litros de cerveza sin tacc variedad caramelo \$56.669,64 (ver anexo 2) por 12 meses
La materia prima llega a las instalaciones de la empresa en la localidad de sacanta Provincia de Córdoba , y se procede al desarrollo y elaboración de la cerveza .	may-22	jun-22	Producción - directorio	Máquina para la elaboración de cerveza	No	\$ 3.941,32	Se abona el transporte a la localida de Sacanta.
Actualización del producto en página web y tienda online y lanzamiento al mercado	jun-23	jul-22	Comercial-Ventas	Computadora-teléfono-internet	No	-	-
Comercialización y distribución en bares y restaurantes.	jul-22	dic-22	Comercial-Ventas	Computadora-teléfono-internet	No	-	-
TOTAL						\$ 121.438,12	

Plan de acción 3: Software de control de inventario.

PLAN DE ACCION 3 : GRUPO META UNIDAD SAUCO S.A							
Plan de Acción descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
OBJETIVO 3							
Se reúnen el directorio de la empresa para definir la búsqueda de un Software de control de inventario.	jul-22	ago-22	Directorio-administración	Computadora - teléfono-internet-impresora	No	-	Se buscan presupuestos que se adapten a las necesidades y requerimientos de la empresa.
Se selecciona un proveedor que satisfaga las necesidades de la empresa.	ago-22	ago-22	Directorio-administración	Computadora - teléfono-internet	No	-	Se selecciona la empresa https://www.nextar.com/es/inventario
El área administrativa solicita por medio de email un presupuesto para implementar el sistema en la empresa.	ago-22	sep-22	Directorio-administración	Computadora - teléfono-internet	No	-	
Se recibe el presupuesto del proveedor Nextar en la administración y se lo analiza con el directorio.	sep-22	oct-22	Directorio-administración	Computadora - teléfono-internet-sala de reuniones	Si	19 dólares por mes (12 meses) = 228 dólares cotización al día 07/11/2021 \$99,25 = \$22.629+ 30% impuesto país = \$6788,70 = \$29.417,70.	
Se procede Firma el contrato para la instalación del sistema y se pauta una fecha para su implementación en la empresa.	oct-22	oct-22	Directorio-administración	Computadora - teléfono-internet-oficinas comerciales	Nextar	-	-
Los técnicos de la firma realizan la instalación del sistema en las instalaciones de la	oct-22	nov-22	Directorio-administración-Técnico de la empresa	Computadora-internet	Nextar	-	Instalación incluida en el precio final del sistema.
Se capacita al personal sobre la funcionalidad del sistema y se procede a la utilización del mismo en las actividades que desarrolla la empresa.	nov-22	jul-23	Directorio-administración-Técnico de la empresa.	Computadoras-internet-sistema de gestión integral	Nextar	-	-
TOTAL						\$ 29.417,70	

Indicadores de control

❖ *Plan de acción 1:* Trafico total(permite evaluar la cantidad de personas que visita la página web y tienda online), trafico proveniente de los motores de búsqueda (número de personas que encontraron contenido de la empresa a través de los motores de búsqueda), palabras claves por la que lo encontraron (palabras que los consumidores buscaron , en las cuales la página o tienda apareció en los resultados) y la tasa de rebote (porcentaje de personas que visitaron la página y abandonaron la misma).

❖ *Plan de acción 2:* Número de ventas anuales/ semestrales /mensuales /semanales, tasa de frecuencia de compras promedio por cliente, Ventas por vendedor = ventas de un vendedor en un período de tiempo / ventas totales en el mismo periodo.

❖ *Plan de acción 3:* se utilizaran como indicadores de control: Indicadores de efectividad (combinación de la efectividad con la eficiencia), Rotación de inventarios = Ventas totales / stock promedio, Tasa de retorno = (Total de productos devueltos / total de productos vendidos) X 100 y Pérdidas = inventario total – ventas totales – inventario actual.

Tabla 1 : Resumen propuesta

Concepto	Costos
• Plan de acción 1: Página web y re funcionalización de la tienda online.	\$194.794
• Plan de acción 2: Nueva variedad de cerveza SIN TACC.	\$121.438,12
• Plan de acción 3: Software de control de inventario.	\$ 29.417,70
Total Inversión de la propuesta	\$345.649,82

Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla 2 : Diagrama de Gantt

PROGRAMAS	Año 2022												Año 2023											
	MESES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de acción 1: página web y tienda online																								
Reunión y selección de proveedor																								
Diseño y desarrollo e implementación																								
Informes y retroalimentación																								
Plan de acción 2 : cerveza SIN TACC																								
Reunión y evaluación de opciones																								
Elección de variedad y proveedores																								
Desarrollo y elaboración																								
Actualización tienda online y comercialización																								
Informes de indicadores y retroalimentación																								
Plan de acción 3: Software de inventario																								
Reunión y selección de proveedor																								
Firma del contrato e instalación																								
Capacitación																								
Informes de indicadores y retroalimentación																								

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 : Cash Flow. Ver anexo (4. 5.6)

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "GRUPO META" SAUCO S.A			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 18.459.604,20	\$ 26.028.041,92	\$ 35.137.856,59
Resultados financieros y por tenencia	\$ 4.628.015,59	\$ 6.247.821,05	\$ 8.247.123,78
Plan de acción 1	\$ -	\$ 2.082.243,4	\$ 2.748.561,2
Plan de acción 2	\$ 1.476.768,3	\$ 1.993.637,3	\$ 2.631.601,2
Plan de acción 3	\$ -	\$ 1.301.402,1	\$ 1.717.850,8
TOTAL DE INGRESOS	\$ 24.564.388	\$ 36.351.744	\$ 48.765.143
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 7.617.598,63	\$ 10.283.758	\$ 13.574.561
Gastos de Comercialización	\$ 14.155.405,37	\$ 19.109.797	\$ 25.224.932
Gastos Administrativos	\$ 331.865,19	\$ 448.018,01	\$ 591.383,77
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 1	\$ 194.794,00	\$ 103.671,90	\$ 136.846,91
Plan de acción 2	\$ 121.438,12	\$ 163.941,46	\$ 216.402,73
Plan de acción 3	\$ 29.417,70	\$ 39.713,90	\$ 52.422,34
TOTAL DE EGRESOS	\$ 22.421.101	\$ 30.109.187	\$ 39.744.127
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.143.287	\$ 6.242.557	\$ 9.021.016
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 750.150	\$ 2.184.895	\$ 3.157.356
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.393.136	\$ 4.057.662	\$ 5.863.661

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

> *Análisis VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno)*

VAN: Es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

TIR: Se utiliza para analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión. Su resultado viene expresado en valor porcentual.

Inversión a realizar	-1.058.649,06
Flujo del período 1	1.393.136
Flujo del período 2	4.057.662
Flujo del período 3	5.863.661
VAN	3.125.153
TIR	212%

Fuente: Elaboración propia

Se determinó que el VAN obtenido es mayor a 0, se acepta dicho proyecto ya que produce beneficios, en el cálculo del valor actual neto se tomó como referencia la tasa de LELIQ determinada por el Banco Central de la República Argentina que se determinó en un 38%. En el análisis de la TIR se obtiene un valor mayor a la tasa de descuento preestablecida, si la TIR es mayor a la tasa de expectativa, tasa de LELIQ igual a 38%, el proyecto es financieramente viable ya que sus ingresos cubren los egresos y generan beneficios.

> *Análisis ROI*

El índice de Retorno de 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: **ROI**= (GANANCIA – INVERSION) %
INVERSION X 100%.

ROI	
Beneficios	13.952.064,21
Costos	1.058.649,06
ROI	1218%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado obtenido al aplicar la fórmula del ROI se llega a la conclusión que por cada \$100 invertidos en el proyecto se obtienen \$1.218 ,el desarrollo del proyecto es viable.

Conclusiones y recomendaciones

En los últimos años, la incertidumbre y el dinamismo son una constante en la realidad empresarial que le toca vivir a las empresas. En este contexto las organizaciones se encuentran en continua transformación, por lo que es difícil pensar que seguirán operando indefinidamente de la misma forma. Es así que la visión estratégica de negocio, el conocimiento profundo del entorno y una ventaja competitiva, son elementos claves para entender esta constante y responder con oportunidad..

Las empresas deben ser capaces de transformarse para responder eficiente y efectivamente al mercado y lo más importante, mantener una ventaja competitiva. Frente a esta situación se desarrolló un análisis de situación a la empresa Sauco S.A., posteriormente se establecieron estrategias y los planes de acción correspondiente para dar solución a la problemática de la empresa.

En relación a lo planteado anteriormente el objetivo central del trabajo se enfoca en aumentar la rentabilidad de la empresa, que dado la situación en la caída de las ventas que le toco afrontar en el año 2020 afecto notablemente su rentabilidad, obteniendo una utilidad neta negativa. En función al objetivo central del Plan Estratégico, aumentar la rentabilidad, la misma será alcanzada a partir de la implementación de diferentes planes de acción.

En primer lugar se propone la implementación una página web y la re funcionalización de la tienda online. El ritmo de los avances tecnológicos requiere de herramientas modernas, comunicaciones eficientes, actualización permanente de información, estrategias y metodologías. Al implementar una página Web en la empresa se aprovecha Internet para aumentar las ventas, expandir el mercado y obtener crecimiento. La importancia de tener una página Web, radica en poder brindar información detallada de los productos que la empresa comercializa a los clientes. En una tienda virtual tenemos la posibilidad de hacer compras rápidas a través de un carrito y un catálogo de productos. Implementar una tienda online, ayuda a que se pueda conocer la marca y llegar a clientes potenciales.

En segundo lugar se propone la implementación de nueva variedad de cervezas a la gama de productos que la empresa comercializa, orientados a un público celiaco. El mercado

enfocado en desarrollo de productos libre de gluten está en crecimiento, teniendo en cuenta dos variables, los diagnósticos de personas con esta enfermedad y también aquellas personas que optan por consumir productos sin gluten. Cuantos más productos disponga la empresa, más posibilidades tendrás de llegar a un público más amplio, esto permitirá alcanzar un posicionamiento más estable en el mercado actual y aumentar la cartera de clientes.

En tercer lugar se propone la implementación de un sistema de control de inventarios, este permite controlar los bienes y el stock, registrar los movimientos y hacer un seguimiento de las compras, manteniendo organizada la cadena de suministro sin ningún contratiempo. La buena organización y el funcionamiento de estos factores es determinante en el resultado que obtenga tu empresa. Entre los beneficios de implementar este sistema este, permite realizar el control de los lotes o fechas de vencimiento de tu mercadería, esto es fundamental para evitar mermas o deterioro de la materia prima.

La planificación estratégica se ha convertido en una acción importante dentro de las empresas que buscan identificar oportunidades de crecimiento y sostenimiento a mediano y largo plazo. Los beneficios de implementar una planificación estratégica en la empresa se enfoca en: Identificar oportunidades y buscar la solución de los problemas de manera estratégica, alineamiento de visión, misión y valores de todo el equipo en todos los niveles que conforma la organización, lograr un mayor retorno de inversión en proyectos específicos para el crecimiento de la empresa y obtener una mayor diferenciación y ventaja competitiva en el sector en que desarrolla la actividad.

Finalmente hay que tener en consideración que la situación económica del país es una amenaza constante en el desarrollo de la actividad de la empresa, una inflación en constante crecimiento, deriva en la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, afectando el consumo.

Por lo anteriormente mencionado se recomienda:

- Hacer un seguimiento en la estrategia y costos del plan estratégico para poder detectar inconsistencia a tiempo.

- Realizar investigación de la competencia y en el mercado para poder evaluar los cambios en relación a gustos y preferencia de los consumidores en base a los productos que se comercializan y poder evaluar el nivel de aceptación de los mismos.
- Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y poder desarrollar documentos de comunicación estandarizados.
- Implementar la responsabilidad social empresaria y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

Bibliografía

- Michael Porter. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- (7 de Noviembre de 2021). Obtenido de Nextar: <https://www.nextar.com/es/inventario>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BBVA. (28 de Abril de 2021). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Charles.W.L.Hill y Gareth R. Jones, Melissa A.Schilling. (2015). *Administración Estratégica (Teoría y Casos) Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Cibar Centro Integral de Bebidas Artesanales*. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://cibart.com.ar/producto/kit-caramel-amber-ale-cerveza-gluten-free/>
- Cibar Centro Integral de Bebidas Artesanales*. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://cibart.com.ar/producto/kit-chocolate-porter-cerveza-gluten-free/>
- Cippec. (Octubre de 2020). *Cippec*. Obtenido de Cipecc: <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>
- Circuito Gastronómico*. (19 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.circuitogastronomico.com/se-aprobo-la-ordenanza-que-regula-la-elaboracion-de-cervezas-artesanales-en-la-ciudad-de-cordoba/>
- Clarín Gourmet*. (29 de Agosto de 2021). Obtenido de https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html
- El cronista*. (8 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>
- El economista*. (21 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-05-la-industria-cervecera-antes-y-despues-del-covid-19/>

- Gestión Play*. (17 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://gestionplay.com.ar/#posprincipal>
- Gobierno Nacional. (20 de 3 de 2020). *Gobierno Nacional*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-decreto-el-aislamiento-social-preventivo-y-obligatorio>
- Hostinger*. (10 de Noviembre de 2021).
- Idalberto Chiavenato. (2016). *Planeación Estratégica : Fundamentos y aplicaciones* . México: Mc Graw Hill.
- INTA* . (20 de Abril de 2021). Obtenido de <https://intainforma.inta.gob.ar/la-cebada-argentina-se-posiciona-en-el-mercado-mundial/>
- IproUP. (26 de Febrero de 2021). *IproUP*. Obtenido de IproUP: <https://www.iproup.com/innovacion/20884-restaurantes-y-bares-la-tecnologia-los-salvara-de-la-crisis>
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic.
- Juhlyanis N. Jiménez Pérez. (2018). *Plan Estratégico de Cerveces Lluna*. Obtenido de <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113624/JIM%C3%89NEZ%20-%20PLAN%20ESTRATEG%C3%8DCO%20DE%20CERVESES%20LLUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- La Nación . (22 de Agosto de 2021). El clima político y las regulaciones mantienen atentos a los mercados.
- La Nación. (22 de Agosto de 2021). El clima político y las regulaciones mantienen atentos a los mercados.
- La nueva Mañana. (6 de 26 de 2020). *La nueva Mañana*. Obtenido de La nueva Mañana: <https://lmdiario.com.ar/contenido/230011/zonas-fumigadas-no-es-la-distancia-sino-el-modelo>
- La Vanguardia. (9 de 12 de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20201208/6062420/cinco-senales-que-estas-restaurante-sostenible-fresco-local-organico-estacional.html>
- Ministerio de Cultura Argentina. (2021). *Ministerio de Cultura Argentina*. Obtenido de Ministerio de Cultura Argentina: <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=64>
- Naturlii*. (16 de Abril de 2021). Obtenido de <http://www.naturlii.com/los-beneficios-de-las-cervezas-ecologicas-y-artesanas-en-el-medioambiente/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino*. (11 de Enero de 2018). Obtenido de <https://observatoriova.com/2018/01/los-cambios-en-las-preferencias-de-los-consumidores-estan-modificando-la-industria-de-bebidas/>

- Proxima Systems. (19 de Febrero de 2019). *Proxima Systems*. Obtenido de Proxima Systems: <https://www.proximasystems.net/agricultura/la-estrecha-relacion-entre-la-agricultura-y-el-medio-ambiente/>
- Pulso Cervecerero*. (24 de Setiembre de 2020). Obtenido de <https://pulsocervecerero.com/argentina-quiza-necesita-un-acuerdo-nacional-para-fomentar-el-desarrollo-de-las-materias-primas-patrizio-bergomi-ccu/>
- Rosario Comadrán. (2019). *Plan de negocios : Pyme de cerveza artesanal*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/14115/comadran-fce.pdf
- Santander Trade. (Agosto de 2021). *Santander Trade*. Obtenido de Santander Trade: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser#political
- Sobre la Tierra* . (29 de Marzo de 2021). Obtenido de <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/usan-residuos-cerveceros-como-insumos-productivos/>
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2010). *Administración*. México: Pearson .
- Telam Digital* . (25 de Julio de 2020). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202007/494199-economia-cervecerias-artesanales-reconvierten-superar-crisis-por-la-pandemia-coronavirus.html>
- Thompson I Peteraf y Gamble I Strickland. (2012). *Administración estratégica (Teorías y Casos)*. México: Mc Graw Hill.
- Tomasweb*. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://tomasweb.com.ar/disenio-web-precios/disenio-web-wordpress.html>
- Tomasweb*. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://tomasweb.com.ar/sitio-web-e-commerce-wordpress.html>
- Zacarías Torres Hernández. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Anexos

Anexo 1: Presupuesto desarrollo página web y tienda online.

Ilustración 1: Tomas web

DISEÑO WEB AUTOGESTIONABLE PARA EMPRESAS

Conocé los costos, modelos y ejemplos de diseño web autogestionable para Empresas

#TodoIncluido, diseño web, hosting, dominio.com y logo, **por tiempo limitado**
Promoción válida hasta el 30 de Septiembre de 2021 inclusive.



¿CUÁL ES EL COSTO?

AR\$ 39.000.-
por única vez

Incluye IVA

EMPEZAR AHORA!

Incluye **Gratis:** diseño de logo básico en alta calidad

Recibí el presupuesto de este paquete en tu correo en 5 minutos!

INGRESE SU NOMBRE

Fuente: (Tomasweb, 2021)

DISEÑO WEB E-COMMERCE WORDPRESS

Conocé los costos, modelos y ejemplos de diseño web e-commerce inicio

#TodoIncluido, diseño web, hosting, dominio.com y logo, **por tiempo limitado**
Promoción válida hasta el 30 de Septiembre de 2021 inclusive.



¿CUÁL ES EL COSTO?

AR\$ 79.000.-
por única vez.

Incluye IVA

EMPEZAR AHORA!

Incluye **Gratis:** diseño de logo básico en alta calidad

COSTOS ANUALES EN DISEÑO WEB E-COMMERCE WORDPRESS

Costo anual por Hosting Ilimitado
AR\$ 3.000.- **Gratis 1 año**

Fuente: (Tomasweb, 2021)

Ilustración 2: Presupuesto Hosting

Hosting Empresarial
 Hosting optimizado para negocios medianos y pequeños

AR\$ 1.149,00 **AHORRÁ 30%**

AR\$ 799,00/mes

Agregar al Carrito

Fuente: (Hostinger, 2021)

Tabla 4: Presupuesto Página web y tienda online

Presupuesto Tomas web	Precio
Desarrollo página web	\$39.000 (IVA incluido)
Desarrollo tienda Online	\$79.000 (IVA incluido)
Hosting mensual \$ 799 mensual (6 meses)	\$4.794
Mantenimiento de página y tienda mensual \$12.000 (6 meses)	\$72.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$194.794

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Presupuesto elaboración de cerveza sin TACC

Ilustración 3 : Cerveza gluten Free Chocolate



Kit Chocolate Porter – Cerveza Gluten Free
\$ 5.068,93

Kit de insumos para elaborar 20 litros de Cerveza Chocolate Porter libre de gluten.

Nuestros Kits están elaborados con insumos de primera calidad y son 100% gluten free. Las Maltas empleadas son provistas por Ovunque, la primera maltería especializada en granos libres de gluten de Argentina.

Incluye Receta, para que puedas seguir el paso a paso del proceso y cocinar tu Cerveza sin ningún tipo de problema. Elaborá tu propia Cerveza sin tacc y compartila con los que mas querés.

Todos tenemos derecho a buena Cerveza!

Fuente: (Cibar Centro Integral de Bebidas Artesanales, 2021)

Ilustración 4 : Cerveza Gluten Free Caramel



Kit Caramel Amber Ale – Cerveza Gluten Free
\$ 4.722,47

Kit de insumos para elaborar 20 litros de Cerveza Caramel Amber Ale libre de gluten.

Nuestros Kits están elaborados con insumos de primera calidad y son 100% gluten free. Las Maltas empleadas son provistas por Ovunque, la primera maltería especializada en granos libres de gluten de Argentina.

Incluye Receta, para que puedas seguir el paso a paso del proceso y cocinar tu Cerveza sin ningún tipo de problema. Elaborá tu propia Cerveza sin tacc y compartila con los que mas querés.

Todos tenemos derecho a buena Cerveza!

Fuente: (Cibar Centro Integral de Bebidas Artesanales , 2021)

Tabla 5 : Presupuesto de elaboración cerveza SIN TACC

Presupuesto elaboración cerveza SIN TACC (CIBAR)	Precio por kits (20 litros) mensual	A producir 240 litros de cada variedad mensualmente por un plazo de 12 meses.
Kit Chocolate Porte Gluten Free	\$5.068,93	\$5068.93 x 12 = \$60.827.16
Kit Caramel Amber Ale-Cerveza Gluten Free	\$4.722,47	\$4722.47 x 12 = \$56.669.64
Transporte de material prima a la localidad de Sacanta	\$3941.32	\$3941,32

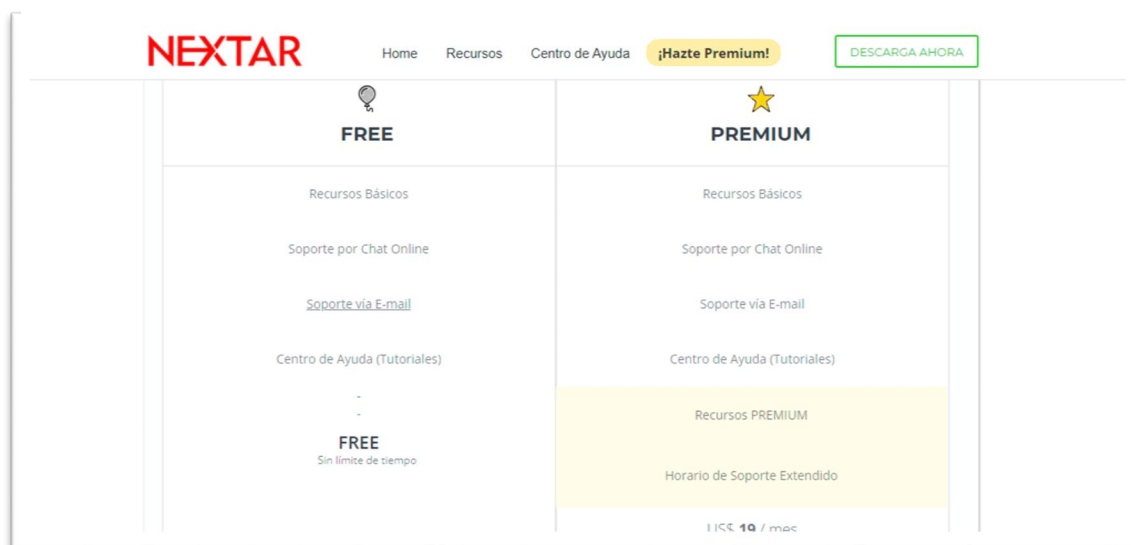
TOTAL PRESUPUESTO		\$121.438.12 Final
--------------------------	--	--------------------

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Software de control de inventarios.

El mismo permite controlar la gestión de compras de proveedores, lo segmenta en categorías y gestiona pagos. También permite controlar la gestión de inventarios, genera reportes de gestión y analiza la información de forma rápida mediante sistema para toma de decisiones basado en tableros de control.

Ilustración 5: Presupuesto Nextar.



Fuente: (Nextar, 2021)

Tabla 6: Presupuesto Nextar.

Presupuesto NEXTAR	Precio
Software gestión de inventarios 19 dólares mensuales (12 meses) = 228 dólares cotización al día 07/11/2021 \$99,25 = \$22.629,00+ 30% impuesto país = \$6.788.70 = \$29.417.70	\$ 29.417,70
Costo de instalación incluido en el precio final del abono mensual del sistema	\$0
TOTAL PRESUPUESTO	\$29.417,70 Final

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Datos para la elaboración presupuesto

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

Tabla 1: Inflación (REM)		2021		2022		2023	
		41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32

Ingresos 2020	\$	13.091.918,87
Costo de ventas 2020	\$	8.018.524,50
resultados financieros y por tenecia	\$	4.628.016
Gastos Administrativos	\$	331.864,84
Gastos de Comercialización	\$	14.155.405,02

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Presupuesto premisas

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 25%	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 25%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
Premisas de Planes de Acción	
1 En el año 2021 se tiene en cuenta el costo de diseño de la pagina web y tienda online.	
2 .El costo del encargado de la elaboración de la nueva variedad de cerveza esta incluido en los costos salariales de la empresa	
3. El mantenimiento del sistema esta incluido en el abono mensual del sistema.	
Objetivo general: aumentar la rentabilidad en un 12%	
Plan de Acción 1: Incrementar las ventas en un 8%	
Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos en un 8 %	
Plan de Acción 3: Disminuir merma y desperdicio materia prima en 5 %	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Costo planes de acción.

Plan de Acción 1 : diseño web y tienda online	2021	2022	2023
Diseño pagina web	\$ 39.000,00	\$ -	\$ -
Tienda online	\$ 79.000,00	\$ -	\$ -
Hosting	\$ 27.000,00	\$ 4.794,00	\$ 4.794,00
Mantenimiento	\$ 72.000,00	\$ 97.200,00	\$ 128.304,00
Total	\$ 194.794,00	\$ 103.671,90	\$ 136.846,91
Plan de Acción 2 : cerveza SIN TACC	2021	2022	2023
Elección de variedad materia primay proveedores	\$ 117.496,80	\$ 158.620,68	\$ 209.379,30
Trasporte de materia prima	\$ 3.941,32	\$ 5.320,78	\$ 7.023,43
Desarrollo y elaboración	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 121.438,12	\$ 163.941,46	\$ 216.402,73
Plan de Acción 3 : Software de inventario	2021	2022	2023
Contratación e implementación	\$ 29.417,70	\$ 39.713,90	\$ 52.422,34
Mantenimiento sistema (incluido en el costo mensual)	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 29.417,70	\$ 39.713,90	\$ 52.422,34

Fuente: Elaboración propia