

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Licenciatura en Administración**



**Trabajo Final de Grado**

**Planificación Estratégica para Grupo Meta: desarrollo de un  
tour cervecero para Cervecería Checa**

***STOLL SABRINA***

**DNI: 42.784.781**

**TUTORA: SOFIA RINERO**

**LEGAJO: ADM05457**

**2022**

## Resumen

El presente reporte de caso propone un plan estratégico de crecimiento para la Cervecería Checa, con el objetivo de aprovechar las oportunidades nuevas del entorno, potenciando las competencias y habilidades de la organización y creando nuevas ventajas competitivas que la posicionen mejor entre sus competidores.

En el período de postpandemia, caracterizado por la rápida reactivación del consumo y del turismo, el comportamiento de los consumidores cambió por completo. Hoy en día, la experiencia y los momentos amigables se volvieron una exigencia del cliente, que busca comprar emociones más que productos en sí. Es por esto que se propone realizar una planificación estratégica, con el fin de comercializar cerveza artesanal mediante un canal directo al mercado, aprovechando las fortalezas y el know how de la empresa. La propuesta tiene como objetivo fomentar la estrategia de diferenciación actual de Cervecería Checa y desarrollar una estrategia de crecimiento, incursionando en un nuevo mercado de turistas cerveceros. Más precisamente, se plantea incorporar un tour cervecero, de manera que se combinen la degustación, la experiencia y el aprendizaje, con el objetivo de impulsar el producto estrella y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Luego del análisis situacional de Cervecería Checa, se puede concluir que el proyecto es rentable en un horizonte de planeación de tres años. En dicho período, la misma lograría aumentar las utilidades y convertirse en la empresa líder del sector, con el impulso de la estrategia de marketing y ventas. La aplicación de este plan implica un retorno de la inversión alto, y rápido, debido a los bajos costos de implementación y a la gran aceptación que se espera que tenga en el mercado, concluyendo que el proyecto es rentable y que la empresa se encuentra en perfectas condiciones para llevarlo a cabo.

## **Abstract**

This case report proposes a strategic growth plan for the Czech Brewery Company, with the aim of taking advantage of new opportunities in the environment, upgrading the organizational skills and abilities, and creating new competitive advantages that position it better among its competitors.

In the post-pandemic period, represented by the rapid reactivation of consumption and tourism, the consumers' behavior changed. Today, the experience and the friendly moments have become a requirement for the customer, who seeks to buy emotions more than the products themselves. Therefore, it is proposed to carry out a strategic business plan, to sell craft beer through a direct channel to the market, exploiting the strengths and know-how of the company. The objective is to promote the current differentiation strategy of Czech Brewery Company and develop growth, entering a new market of beer tourists. More precisely, incorporating a beer tour, so that tasting, experience and learning are combined, will promote the most important product in the business and will stimulate market positioning.

After the situational analysis of Czech Brewery Company, it can be concluded that the project is profitable in a planning horizon of three years. In this period, it would manage to increase profits and become the leading company in the sector, with the promotion of its marketing and sales strategy. The application of this plan implies a high and rapid return on investment, due to the low implementation costs and the great acceptance that it is expected to have in the market, deducing that the project is profitable and that the company is in perfect conditions to carry it out.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis situacional.....	6
Macro entorno .....	6
Micro entorno .....	11
Mercado .....	13
Análisis Interno.....	15
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y conclusiones .....	22
Plan de implementación.....	24
Descripción de la propuesta .....	24
Bases estratégicas .....	24
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos .....	25
Alcance .....	27
Planes de acción.....	27
Diagrama de GANTT .....	30
Presupuesto .....	29
Análisis financiero .....	31
Conclusiones y recomendaciones .....	33
Anexos .....	35
Anexo 1: Presupuesto de Marketing Índigo Marketing .....	35
Anexo 2: Presupuesto Merchandising Cappolavori.....	35
Anexo 3: Presupuesto bar de fábrica – Ricardo Lovo .....	36
Anexo 4: Hoja de cálculos del Análisis Financiero .....	36
Bibliografía.....	37

## Introducción

En el presente reporte de caso, se llevará a cabo un análisis y diagnóstico del Grupo Meta, a fin de poder elaborar una planificación estratégica que permita aprovechar las oportunidades del contexto, y de esa forma, incrementar los beneficios y posicionarse en el mercado con una imagen de marca sólida. La unidad de negocio bajo análisis será Sauco S.A., con un alcance acotado a la fábrica de cervezas “Cervecería Checa”. El objetivo de esta propuesta es reforzar la estrategia de diferenciación, crear una identidad propia y aumentar la participación de mercado.

Grupo Meta es una empresa fundada en 2019 por los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, quienes buscaron unir distintas unidades de negocio bajo el mismo nombre, para ser reconocidos como tal por el mercado objetivo. El grupo cuenta con cuatro sociedades: Cervezas Argentinas S.A.S., que incluye el bar Casa Negra; La Tregua S.A., que integra ganadería y agricultura; Sauco S.A., que cuenta con el restaurante La Jirafa y la fábrica de cervezas Cervecería Checa y; Brewing S.A.S que, próximamente, será un bar propio con las cuatro UEN integradas.

En 2017, en la localidad de Sacanta (provincia de Córdoba), se inauguró la fábrica de cervezas Cervecería Checa, una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la mejor tecnología, para brindar productos con estilo propio y reivindicar sabores del país de origen. Actualmente, cuenta con dos responsables, tres coordinadores de producción y tres puestos operarios. En julio de 2021, la misma obtuvo la certificación de normas de calidad ISO 9001 y normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), alineadas con la misión, visión y políticas que Grupo Meta ha definido para sus cuatro UEN.

En un contexto postpandemia caracterizado por una rápida reactivación de los sectores turísticos y gastronómicos, la industria cervecera ha ido en incremento, gracias a las múltiples estrategias de desarrollo económico a nivel nacional y local. Esto, sumado al auge de la cerveza artesanal en la provincia de Córdoba, permite que una industria tan vanguardista pueda hacer que el consumidor se lleve una experiencia de alto nivel.

En la última década, la tendencia de consumo de cerveza artesanal ha tomado gran popularidad, impulsada por la moda de los festivales cerveceros a nivel local, tales como Oktober Fest, San Patricio y Corona Sunset. Se inició como una tendencia innovadora

para ampliar el mercado y hoy, el hecho de poder *aggionarse*, implica adquirir competencias que se transformen en ventajas competitivas para la organización en general.

Es por ello que, acompañando las preferencias del consumidor, se plantea potenciar la estrategia de diferenciación que caracteriza a Cervecería Checa, a través del desarrollo de una nueva línea de negocio orientada al turismo cervecero, con el fin de comercializar cerveza artesanal mediante un canal directo al mercado. Para ello, es necesario realizar una planificación estratégica para evaluar la viabilidad de abrir la fábrica al público, a fin de impulsar el producto estrella de la empresa y mejorar su posicionamiento en el nuevo mercado.

Otras fábricas cerveceras, como es el caso de Antares o Berlina Patagonia Brewery, adaptaron su negocio, aprovechando las oportunidades del mercado en crecimiento. Cerveza Antares ofrece un tour cervecero en su Bar de Fábrica 12 de Octubre: “Te abrimos las puertas de nuestra fábrica para enseñarte el proceso de elaboración de las cervezas que tanto disfrutas.” (Cerveza Antares, 2022). Por otro lado, Berlina Patagonia Brewery puso en marcha un proyecto que incluye una degustación de variedades de cervezas acompañada de una visita guiada por la fábrica. Estos casos de éxito permiten que la empresa Cervecería Checa reproduzca o adapte algunas de las acciones para atraer al público y conquistarlo.

## **Análisis situacional**

A continuación, se realizará un análisis del escenario general en el cual se encuentra operando actualmente Grupo Meta, para identificar los factores que tienen mayor impacto en su contexto, mediante la herramienta PESTEL.

### ***Macro entorno***

#### *Factores políticos*

El presente mandato del presidente Alberto Fernández, que se extenderá hasta octubre de 2023, se encuentra signado por decisiones políticas que fueron precipitadas por variables económicas, tanto internas como externas, que generan en el país un clima de inestabilidad e incertidumbre.

Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria, cuyos lineamientos actuales están dirigidos por el partido político Frente de Todos, quienes lograron reestructurar la deuda con el FMI, a través de un nuevo Programa de Facilidades Extendidas. Con una duración de cuatro años y medio, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual, para alcanzar el equilibrio en 2025, junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit. Este contexto, significa un elevado riesgo para el país, sumado a que, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia del COVID-19, provocaron una importante caída de la popularidad del partido, quien perdió la mayoría en el Congreso, por primera vez en casi 40 años (Banco Mundial en Argentina, 2022).

#### *Factores económicos*

En lo que respecta a la actividad económica del país, es de suma importancia analizar la evolución anual de cada uno de los sectores económicos. En primer lugar, para el sector primario, Santander Trade afirma que, a pesar de la coyuntura económica inestable y la elevada inflación, Argentina sigue representando una de las economías globales más importantes en este sector, que equivale a un 5,9% del PBI actual. En segundo lugar, el sector secundario representa el 23,3% del PBI, registrando un crecimiento en el año 2021. La industria alimenticia y de bebidas, fueron algunas de las

actividades con mayor recuperación luego de la pandemia del COVID-19. Esto se debió a las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo y contrarrestar la crisis económica, entre las que se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores, el control de los precios y, los préstamos bancarios para las empresas de producción (Santander Trade, 2022). En tercer lugar, Santander Trade afirma que el sector terciario o de servicios es el que mayor repercusión tiene en el PBI del país, siendo este de 54,6% y, emplea al 78,1% de la población activa. (Santander Trade, 2022).

La economía argentina experimentó volatilidad en las últimas décadas, caracterizadas por períodos de crecimiento bajo o negativo y elevados niveles de inflación. En 2021, esta alcanzó el 52,3% y acumula un 6,7% en marzo 2022, según el INDEC (INDEC, 2022), que proyecta para diciembre del corriente año un 55%. En último año, el PBI creció 8,6%, en comparación con el período del año anterior y, el FMI proyecta que seguirá recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, siendo de 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. Entre las actividades que más crecimiento tuvieron, se destacan los hoteles y restaurantes con un incremento del 60,9% interanual (INDEC, 2022). Asimismo, el Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) dispuso elevar la tasa de interés nominal anual de las Letras de Liquidez (Leliq) a 28 días a 44,5% (Banco Central de la República Argentina, 2022).

En lo que respecta al tipo de cambio peso/dólar, según la cotización promedio del tipo de cambio vendedor y comprador del Banco de la Nación Argentina, este culminó el 22 de abril de este año a un valor de \$119,5 (ajustable al tipo de cambio del día de la fecha) (Banco Nacion, 2022). Debido a la cantidad de restricciones en la compra y venta de monedas extranjeras, se crearon otros tipos de dólar con múltiples cotizaciones, tales como el dólar blue, que cotiza a un tipo de cambio conforme a la oferta y demanda, por encima del precio del dólar oficial.

Por otra parte, existen factores internacionales que impactan indirectamente en la economía del país, tal como los enfrentamientos bélicos entre Rusia y Ucrania. Con la guerra, los precios de las materias primas aumentaron, ya que ambos países son importantes productores agrícolas a nivel mundial. Esto tiene consecuencias tanto positivas como negativas para la Argentina, ya que la suba de los precios de los *commodities* beneficia a los países exportadores de granos, pero, trae consigo inflación y bajo crecimiento económico, que generan un escenario desfavorable para las empresas

nacionales. La producción de harina, pastelería, pastas alimenticias, malta y cerveza son algunas de las industrias más afectadas por los efectos de la ofensiva rusa (Barría, 2022).

En resumen, Argentina, a pesar de la constante recesión y la tendencia alcista de la inflación, la misma se encuentra transitando un período de recuperación de la crisis devastadora que produjo la pandemia del COVID-19, con la reapertura de negocios y la reactivación del consumo privado, el turismo y demás sectores claves del país.

### *Factores socio-culturales*

Luego de las medidas de aislamiento debido a la pandemia mundial, el comportamiento de los consumidores argentinos ha cambiado. Hoy en día, buscan que las empresas les regalen experiencias y emociones que puedan ser compartidas y recordadas. El objetivo de las organizaciones es poder crear una cultura alrededor del producto, diferenciándolo y logrando que sea elegido entre tantos otros del mercado.

Cada vez es mayor la información que circula en las redes sociales, revolucionando el paradigma de consumo. Los usuarios son más exigentes en lo que compran porque existe un interés más elevado en conocer qué están adquiriendo, cómo se fabrica, y las características de cada producto en particular. Es por esto, que las empresas diseñan un valor agregado para atraer a los consumidores.

Finalmente, la pandemia del COVID-19, así como la guerra entre Ucrania y Rusia, tuvieron su impacto en el sector social, ya que generaron preocupación y miedo a la hora de viajar al exterior. Esto favorece al turismo local, que cobra mayor relevancia en la Argentina por su situación económica actual.

### *Factores tecnológicos*

En un contexto caracterizado por el abundante tráfico de información, la convergencia tecnológica y los avances científicos exponenciales, surgen nuevos modos de trabajar, producir y generar valor. Las nuevas tecnologías están cada vez más presentes en el desarrollo de los sistemas productivos, con la intención de satisfacer las exigencias del consumidor, en cuanto a mayor rapidez, confort, calidad, menor costo a la hora de brindar el servicio y una mejor experiencia diferenciada.

La inteligencia artificial está ofreciendo soluciones que muestran resultados muy positivos en varios sectores de producción. Por ejemplo, la empresa IntelligentX, modificó la elaboración de cervezas, utilizando esta tecnología para crear nuevas recetas acordes con los gustos de cada consumidor. Para llegar a estos productos, se pide a los clientes que dejen sus opiniones sobre las cervezas en un enlace URL publicado en las botellas, con el objetivo de analizar estos datos y personalizar los productos.

La cuarta revolución industrial, sustentada en la tecnología y la digitalización, está cambiando el mundo, con fuertes impactos en el ámbito económico, social y cultural. La misma, centra su atención en el consumidor, dispuesto a pagar por la experiencia o el servicio, más que por el producto en sí.

#### *Factores ecológicos*

La transformación digital de las compañías, tiene un elemento común, y es el de preservar el medio ambiente desarrollando procesos más sostenibles. Se entiende esta transformación como un cambio cultural, y por lo tanto de la mentalidad de los empleados, que, a través de sus ideas, innovación y trabajo, aportan beneficios reflejados en la identidad de marca y en la rentabilidad.

El uso adecuado y responsable de los recursos naturales, procesos de cultivo con fertilizantes orgánicos y la reducción de insecticidas y herbicidas se han ido popularizando en la industria cervecera.

Adicionalmente, el uso de materiales biodegradables y su reutilización, también está ganando espacio en el mercado. Por esto, se están generando nuevas tácticas y soluciones para hacer más sostenible el embalaje o *packaging* de los productos. La tendencia ecológica que se vive en todo el mundo empuja a la vuelta de lo artesanal, y le dio mucha fuerza a este tipo de producción de cerveza. Por lo general, la cerveza artesanal se comercializa a través de barriles y envases retornables, que se ajustan a las exigencias por parte de los consumidores, en materia ecológica.

#### *Factores legales*

Existen ciertas normativas que deben considerarse en la industria cervecera. En 1997, se promulgó la ley 24.788 que prohíbe la venta de alcohol a menores de 18 años, así como también se dio inicio al Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el

Consumo Excesivo de Alcohol. La ley de publicidades de productos alcohólicos, establece que las mismas deben estar “orientadas exclusivamente a los adultos”, destinando el mensaje para el público objetivo (Gallo, 2020).

En abril de 2021, la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV), organismo del Ministerio de Transporte, presentó ante el Congreso un proyecto de Ley de Alcohol Cero al volante para todo el territorio nacional. Actualmente, la normativa rige en 9 provincias del país (Carignano, 2022).

Sin embargo, el marco legal al cual están sometidos específicamente estas empresas, incluye normativas aplicables al producto, los envases y a su etiquetado, los impuestos especiales que gravan a la bebida y los relativos a la seguridad e higiene, en el Código Alimentario (Bebidas fermentadas; Cervezas). Sumado a estas normativas, es importante tener en cuenta las restricciones de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) que establece en relación con este producto.

Por otro lado, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación creó el Convenio Colectivo de Trabajo N° 575/10, el cual se aplica para todos los trabajadores cerveceros en el territorio argentino, y el convenio colectivo de comercio para quienes se dedican a la venta de cerveza. Junto con el apoyo de la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines (FACTA), el objetivo de estos convenios es proteger a todos los trabajadores que participan en dicha industria que está en permanente crecimiento (Macula, 2020).

Luego del análisis del macroentorno, se llega a la conclusión de que el país está atravesando una inestabilidad política y económica, pero con reactivación del consumo privado y el turismo. Esto, trajo beneficios a las industrias alimenticias y de bebidas, que fueron algunas de las actividades con mayor recuperación luego de la pandemia del COVID-19.

El período postpandemia, no sólo trajo cambios a nivel político y económico, sino también influyó en el comportamiento de los consumidores y arrastró grandes cambios tecnológicos. Por un lado, los clientes se volvieron más exigentes y buscan comprar experiencias y emociones, revolucionando las industrias tradicionales, que hoy buscan adaptarse a las preferencias de los mismos, creando una cultura alrededor de cada

producto. Esta es la cuarta revolución industrial, que está tomando protagonismo en el mundo, junto con las nuevas tecnologías y el desarrollo sostenible, cada vez más presentes en los sistemas productivos. Hoy en día, es una necesidad añadir servicios nuevos en la venta de productos culturales, como es el caso de la cerveza. Es por esta razón, que Cervecería Checa, podría combinar la degustación, el turismo y el aprendizaje, creando una experiencia única para el consumidor y posicionándose como líder en el sector local.

### ***Micro entorno***

Se analizará el microentorno de la industria cervecera en la provincia de Córdoba, en el cual la empresa Grupo Meta está inserta, mediante la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, con el objetivo de enmarcar el poder de los diversos actores del sector.

#### *Poder de negociación del cliente*

En la industria de la cervecería artesanal se distinguen dos tipos de clientes dependiendo del modelo de negocio de la empresa. El primero de ellos, hace referencia a los canales de venta, que son los bares y restaurantes; mientras que el segundo grupo, se refiere al consumidor final. Quienes venden directo al público son aquellas cervecerías que tienen su propio bar o bien aquellas que comercializan sus productos generalmente por el canal digital. Ambos tipos de consumidores tienen un alto poder de negociación, ya que cuentan con gran variedad de opciones para elegir dentro del mundo de las bebidas alcohólicas, el costo de cambiar por otro producto es muy bajo, así como la lealtad de marca, y la sensibilidad de precio está presente en todas las decisiones de consumo.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores de la materia prima utilizada para la elaboración de cerveza (malta, cebada, maíz, lúpulo y levadura) no representan una amenaza considerable en el sector, ya que los productos que proveen no son escasos, tienen una baja diferenciación y un bajo costo de cambio. La mayoría de los insumos son de origen nacional, debido a que se trata de *commodities*, que abundan en el país. Por lo tanto, este sector no se ve mayormente afectado por las subas del dólar ni las restricciones a las importaciones.

Por otro lado, existe una escasa probabilidad de que los proveedores lleven a cabo una integración vertical hacia adelante, es decir, se conviertan en productores de cerveza, lo que no constituye una amenaza para la industria, siendo una fuerza baja. Algunos de

ellos son: Maltear, Cargill, Cerfoly, Maltería Pampa y Cooperativa Agrícola Ganadera de Tandil, mayor proveedor de cebada en Argentina.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Existe una amplia gama de productos sustitutos que podrían generar amenazas a la producción cervecera, teniendo en cuenta que el objetivo es saciar la sed. Entre ellos se puede nombrar: aguas saborizadas, jugos de fruta y gaseosas.

Por otro lado, existen las bebidas con alcohol, tales como: el vino y los destilados (whisky, vodka, licores), que tienen el mismo objetivo, pero no todos significan una competencia para la cerveza por tener costos más elevados y ser destinados a un nicho de mercado diferente. Sin embargo, algunos de ellos tienen un fin de consumo social y podrían significar una amenaza para el producto en análisis, como el fernet y el gin. Estos brindan una experiencia similar a la de la cerveza y, aunque son distintos, agrupan un tipo de público particular. Es por esto que se trata de una fuerza de alta intensidad.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Los nuevos participantes en el sector introducen nuevas capacidades y el deseo de adquirir mayor participación de mercado, lo que ejerce presión sobre precios y costos. La inversión requerida para ingresar a la industria es relativamente baja para un volumen de producción reducido, el “know how” se encuentra al alcance y la materia prima es principalmente de origen nacional. En este sector, las barreras de entrada y de salida son mayoritariamente bajas, por lo cual las empresas cerveceras artesanales deben invertir en marketing, diferenciación del producto, identificación de la marca, canales de distribución, entre otras, para lograr posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta, siendo accesible ingresar en el rubro.

#### *Rivalidad entre la competencia*

El subsector de la industria cervecera correspondiente al turismo de cervecerías artesanales, en la provincia de Córdoba, es amplio y cuenta con gran cantidad de firmas existentes, pero con un grado de diferenciación muy bajo para los productos y servicios que se ofrecen.

En primer lugar, la falta de diferenciación entre los productos y el bajo costo de cambio para el cliente, hacen que una empresa sea fácilmente desplazable. Es así como las mismas, considerando la rivalidad intensa del sector, deben planificar estratégicamente para posicionarse más cerca de cliente, ofreciendo calidad y brindando una experiencia en el consumo de cerveza. Las principales estrategias que adoptan las empresas son: invertir en marketing, aumentar la calidad, reducir el precio de venta, crear asociaciones con otras marcas, tratar de reducir los costes fijos, entre otras. En segundo lugar, el mercado de la cerveza es amplio, y está en continuo crecimiento, por lo que las diferentes marcas buscan formular estrategias para atraer y fidelizar a nuevos nichos. En tercer lugar, y tomando en cuenta el mercado cordobés de cervezas artesanales, dentro de las mejor posicionadas se encuentran: Peñón Cervecería, Antares, Cerveza Patagonia en Córdoba y, Fábrica de Cerveza Artesanal Viejo Munich y Cervecería Brunnen en Villa General Belgrano, sede de una de las fiestas más importantes de la Argentina: Oktoberfest.

Se puede concluir que la rivalidad de la industria es alta con respecto a la cantidad de participantes, el rápido crecimiento del sector y el bajo costo de cambio para el cliente.

### ***Mercado***

Según la Organización Mundial de la Salud, la Argentina se ubica en el tercer lugar del ranking de los países latinoamericanos que más consumen alcohol puro per cápita al año: 9,1 litros. Además, lo que más se consume en el país es cerveza: 45 litros por persona por año (Cámara de la Industria Cervecera Argentina, 2022). Esto representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas ingeridas.

La industria cervecera está instalada en Argentina hace más de 125 años. Actualmente, emplea a 127.500 personas para la producción, logística, distribución y venta. Se producen 20 millones de hectolitros por año con insumos nacionales. El mercado local de cerveza está subdividido en dos: industrial y artesanal. El primero está distribuido entre dos grandes empresas: por un lado, Quilmes, que pertenece al grupo multinacional AB InBev que aglomera a Brahma, Corona, Stella Artois, Budweiser, entre otras, con una participación del 65% y; por otro lado, la empresa chilena CCU, con el 33%, asocia a marcas como Schneider, Imperial, Heineken e Isenbeck. El porcentaje restante corresponde a cervecerías independientes y artesanales (Toppazzini, 2021).

Estas últimas, forman lo que se conoce como micro-cervecerías, emprendimientos que distribuyen la cerveza por canales de venta “on premise”, es decir, a través de bares, restaurantes y comercios gastronómicos. En Córdoba, existen alrededor de 100 productores en actividad, de acuerdo con datos de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Córdoba (Pulso Cerveceros, 2018). El crecimiento del consumo cervecero se debe a varios factores. En primer lugar, el menor precio de la cerveza en comparación con las demás bebidas alcohólicas, impulsó a que los consumidores la prefieran sobre otras. En Argentina, 1 litro de cerveza cuesta 1,5 dólares, mientras que en el resto de los países cuesta alrededor de 3,5 (Calvelo, 2021). En segundo lugar, las empresas promueven las campañas de marketing para elevar el consumo por persona, tanto publicitarias como de *merchandising*. Por último, aparecieron nuevos estilos de cerveza “invernales” que intentan frenar la caída de consumo estacional, y crear una cultura alrededor del producto.

El rubro artesanal representa cerca del 2% del mercado cervecero total, destacándose las empresas Patagonia y Antares. Las mismas ofrecen grandes variedades y estilos de cerveza para todos los gustos y preferencias. El 95,38% de las mismas se venden por tiendas físicas, ya que buscan brindar una experiencia amigable más que vender el producto en sí. Al tratarse de una bebida de consumo social, su elección de compra varía en función del comportamiento de los consumidores. Por esto, el mercado registra un incremento de las ventas los días jueves (13%), viernes (16%) y sábado (21%). Por otra parte, en cuanto a las cohortes generacionales, la cerveza artesanal es consumida principalmente por jóvenes y adultos jóvenes de entre 24 y 40 años. Adicionalmente, es posible distinguir dos perfiles dentro de estos grupos: por un lado, los consumidores experimentados en sabores y estilos, con consumo orientado a la degustación; y por el otro, usuarios más ocasionales, que están iniciando en el mundo de la cerveza artesanal y que, además, adquieren otro tipo de bebidas, como los tragos elaborados y la cerveza industrial (Mundo Cerveza, 2021).

La zona geográfica donde se pretende inaugurar el tour cervecero, es en la fábrica de Cervecería Checa, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba. El 85% de las personas consideran a Córdoba como un destino turístico por su oferta histórica, cultural y gastronómica. En el período postpandemia, “1 de cada 3 encuestados manifestó que tiene más deseos de viajar que antes y, el 49% piensa viajar a la ciudad de Córdoba” (Municipalidad de Córdoba, 2021). El turismo gastronómico ha incrementado con la reapertura de los bares y restaurantes y, hoy en día, no se trata sólo de cordobeses que

disfrutan de este sector, sino también, Córdoba recibe casi 6 millones de visitantes al año (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2022). Por lo tanto, para llevar a cabo la propuesta se utilizará la segmentación psicográfica, que considera los estilos de vida, actividades, gustos y experiencias de los consumidores para promocionar el producto.

### ***Análisis Interno***

El análisis interno de Cervecería Checa se realizará mediante el modelo de la Cadena de Valor que propone Porter, para identificar aquellas actividades estratégicas que permiten a la empresa agregar valor y obtener una ventaja competitiva.

#### *Cadena de valor*

##### *Actividades primarias*

Son aquellas actividades que agregan valor a la cerveza en forma aditiva, es decir, comienzan con el proceso de aprovisionamiento de la empresa, avanza con las etapas de su transformación y termina con el servicio post venta.

Logística interna: se refiere a aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para fabricar la cerveza, tales como, cebada, lúpulo, levadura y agua. La recepción e inspección de la materia prima está a cargo de los operarios de la fábrica, quienes cargan los datos en el sistema de gestión de stock, para dar seguimiento del flujo de inventarios. Posteriormente, los operarios preparan los pedidos de los materiales y coordinan las entregas con los proveedores.

Operaciones: el proceso de fabricación de la cerveza o, también conocido como *brewing*, puede resumirse en los siguientes procesos. En primer lugar, se produce el Malteado, que consta de la germinación de la cebada para activar las enzimas y darle color a la cerveza. Luego, se procede a la Molienda y Maceración, donde la cebada malteada se remoja en agua caliente para liberar los azúcares de la malta. Se filtra para separar los restos de malta y se lleva a la ebullición, con el objetivo de aportar amargor y aroma. Más tarde, se agrega la levadura para comenzar con la Fermentación, que liberará dióxido de carbono y alcohol etílico. Cuando se completa este proceso, se envasa la cerveza, en barriles o en botellas, agregando un poco de azúcar para provocar la carbonatación. La empresa Cervecería Checa, implementa normas de calidad ISO 9001 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) durante todo el *brewing*.

Logística externa: este eslabón incluye todas las actividades relacionadas con la distribución del producto final. El canal de comercialización más importante de la empresa es el de los bares, ya sea propio o de terceros. La empresa recibe las órdenes de pedido, controla si existe inventario disponible y despacha la demanda. Además, en cuanto a la distribución de mercadería, es importante la correcta gestión de las flotas de transporte para cumplir con las expectativas de los clientes en tiempo y forma.

Marketing: aquí se incluyen las actividades para dar a conocer y vender el producto. La cerveza se promociona a través de las redes sociales, donde se destaca el uso de Instagram para informar sobre puntos de venta, variedades y precios. Este medio resulta efectivo para la empresa, ya que provee un feedback sobre la respuesta de los consumidores a las campañas de marketing, con un costo accesible.

Servicio: este último componente comprende las actividades relacionadas con mejorar los productos y las experiencias de los clientes. Este servicio fomenta la creación de una cultura alrededor del producto, donde los consumidores son leales al mismo y se interesan por conocer su proceso de elaboración. La rapidez, facilidad y capacidad de respuesta ante inconvenientes, son atributos claves para mantener al cliente satisfecho, ya que la empresa busca crear, innovar y reinterpretar el concepto de la cerveza, agregando un estilo memorable.

#### *Actividades de apoyo*

Las actividades secundarias completan la cadena de valor, aportando a la gestión general de la empresa con el personal adecuado y las inversiones en infraestructura y tecnología necesarias.

Infraestructura de la empresa: la fábrica de producción de Cervecería Checa se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, al igual que la sede administrativa de Grupo Meta, donde se llevan a cabo las tareas contables, legales y financieras de todas las unidades de negocio. Por otro lado, la empresa cuenta con un bar propio ubicado en Av. Hipólito Yrigoyen 520, donde se sirven los diferentes estilos de cerveza bajo sus propios parámetros de elaboración.

Gestión de recursos humanos: los responsables de Cervecería Checa son dos: José, fundador y directivo de Grupo Meta, y Luis, licenciado en química y a cargo del sistema

productivo. La empresa, además, cuenta con tres coordinadores de producción de entre 19 y 24 años que, no sólo colaboran con la elaboración de la cerveza, sino también asisten a los encargados en tareas administrativas. Estos últimos, cuentan con un título secundario y reciben capacitaciones constantes en el rubro. Una característica a resaltar es que se trata de un sector productivo con preponderancia de actores masculinos, en el caso de Checa los tres operarios, con edades que rondan entre los 20 y los 30 años. El único servicio tercerizado es el de contabilidad, encargado del balance y liquidaciones impositivas.

En cuanto a la selección del personal, la empresa no cuenta con un departamento específico dedicado a tal función, aunque es una tarea fundamental que la realizan teniendo en cuenta la calidad humana, dedicación, preparación y proactividad. De la misma manera, se evalúa al personal constantemente, con el fin de brindar apoyo para un desempeño óptimo. La dirección del grupo está a cargo de sus creadores, Juan Cruz, José y Paula, quienes centralizan las decisiones estratégicas y se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades, intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes.

Finalmente, para la evaluación de la empresa, 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 analizan sus indicadores. Además, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables.

Desarrollo de tecnologías: Checa está equipada con una tecnología única para la producción de cerveza artesanal: macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriadores, enlatadora y filtrador. Cuentan con un software especializado que les permite almacenar datos y observar los resultados analizados directamente.

Compras: la empresa trabaja con ciertos proveedores de insumos y materias primas desde hace varios años que son considerados de confianza, por lo tanto, no son evaluados ni piden cotizaciones a la hora de comprar. Entre ellos se puede nombrar a Maltería Pampa (Maltas Bases) y a GAC (lúpulos y levadura). No cuentan con grandes demoras de provisiones, lo que favorece la producción en tiempo y forma. Los demás insumos, que forman parte de los gastos indirectos del producto, son adquiridos de proveedores locales, lo que no requiere de stock acumulado.

Para finalizar el análisis interno de Cervecería Checa, se hará un relevamiento de las principales variables de sus Estados Financieros correspondiente al ejercicio del año 2019.

Teniendo en cuenta en Estado de Resultados de la empresa Cervecería Checa, se observa una Utilidad Neta de \$349.689 pesos, con un aumento de las ventas del 50% en comparación con 2018. Según la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA), el consumo de cerveza artesanal en la Argentina ha crecido considerablemente en los últimos cinco años, siendo alrededor del 40% (Agro empresario, 2018).

## Marco teórico

Siguiendo los lineamientos de Peteraf, Thompson, Gamble y Strickland, todas las compañías “se enfrentan a las mismas tres preguntas centrales: ¿cuál es nuestra situación?, ¿dónde queremos ir? y ¿cómo vamos a llegar?”. La primera, conlleva al análisis situacional de la empresa, tanto del macro como microentorno, el desempeño interno de la misma y sus capacidades competitivas. Se trata de variables que son críticas y, su mala gestión podría afectar la rentabilidad de la organización. La segunda pregunta, hace referencia a una de las bases estratégicas fundamentales: la visión. Finalmente, la última, promueve la formulación de estrategias que conduzcan al resultado esperado por la empresa. Estos autores, nombran esta pregunta como la “esencia de la administración estratégica”, ya que, a través de esta, se expresan todas las acciones a llevar a cabo para crecer en la dirección deseada. En otras palabras, la estrategia es el “plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Los autores mencionados anteriormente, también desarrollaron el concepto de estrategias genéricas, originalmente de Michael Porter, refiriéndose a las mismas como “camino o procesos de obtener una ventaja competitiva sustancial para la organización”. Según ellos, existen cinco estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, nicho de mercado con liderazgo en costos, nicho de mercado con diferenciación y, mejores costos del proveedor. La estrategia de diferenciación hace alusión a la forma de llegar a los clientes, con una calidad excepcionalmente alta, un servicio innovador, una tecnología única y una identidad de marca destacada. La esencia está puesta en ser persistente y entregar valor a los clientes, de tal manera que elijan a la compañía por sobre la competencia, sin tener en cuenta el precio de los productos. Diferenciarse permitirá obtener una ventaja competitiva sostenible, vinculada a las capacidades internas, que sea difícilmente reemplazada. “Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

En la búsqueda de esta distinción, juega un papel preponderante la planificación estratégica, que consiste en “el proceso de definición de lo que se busca alcanzar en el

futuro” (Garrido, 2006). Según Mintzberg, este proceso debe ser utilizado como medio para “programar una estrategia” y crear un estilo de dirección, para que la organización pueda mantener su posición competitiva dentro del entorno cambiante y ambiguo. Hill y Jones definen los pasos de la planeación estratégica de la siguiente manera:

- “Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- Implementar las estrategias”. (Hill & Jones, 2011)

Ansoff, aporta al concepto de estrategia y propone una matriz para ampliar el negocio, fundamentando la clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto de productos como de mercados. Así, se identifican dos estrategias básicas: crecimiento por expansión, que incluye penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, y crecimiento por diversificación. En lo que respecta a la estrategia de desarrollo de mercado, esta “implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados”, con el objetivo de aumentar el alcance de la empresa y lidiar con nuevos canales (Mintzberg & Quinn, 2001).

Por último, existe un concepto importante, que cobró relevancia en las últimas décadas y que las empresas están utilizando para llevar a cabo sus planes de acción en un mundo inestable y competitivo. Se trata de la resiliencia, que consiste en la capacidad de “anticiparse y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo, que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio”. Un negocio que se vio afectado por el contexto externo de la pandemia del COVID-19, debe aprender a

“cambiar antes de que la necesidad de hacerlo sea extremadamente obvia”, y debe ser capaz de conocer el rango de posibilidades para invertir y que esto traiga beneficios (Hamel & Välikangas, 2003). El Rendimiento sobre la Inversión de Marketing (ROI de Marketing), es un concepto relevante que debe ser tenido en cuenta a la hora de tomar decisiones en un contexto de incertidumbre. Se trata de una “medida de la productividad de una inversión, calculada al dividir la contribución neta de marketing entre los gastos” (Armstrong & Kotler, 2013). En la economía restringida de hoy, se deben conocer todos los movimientos financieros, para ser capaces de aportar valor, satisfacer al cliente y, aumentar la rentabilidad de la empresa.

## Diagnóstico y conclusiones

Tras haber analizado el contexto interno y externo del sector cervecero, y la situación de Cervecería Checa, perteneciente a la unidad de negocios de Sauco S.A., se recomienda implementar una estrategia de crecimiento, mediante el desarrollo de un nuevo mercado de turismo cervecero, a partir de la diferenciación de la marca.

Una de las principales oportunidades que se presenta para la organización es la rápida reactivación que se ha observado del consumo y del turismo en un contexto post pandemia. Esto trajo aparejado grandes cambios, no sólo a nivel político y económico, con un alto riesgo país y una elevada inflación, sino también a nivel sociocultural, donde el comportamiento de los consumidores argentinos se ha modificado. Los usuarios se volvieron más exigentes y buscan adquirir experiencias y emociones en sus compras, más que productos en sí. Por lo tanto, las marcas deben saber adaptarse a los nuevos lineamientos e impulsar su negocio hacia la creación de una cultura alrededor de los bienes, basada en un servicio que agregue valor y atraiga a los consumidores. Además, existe una fuerte tendencia ecológica que se convirtió en una oportunidad para las cervezas artesanales, ya que estas se ajustan a las exigencias de los clientes, que buscan volver a lo artesanal.

Cervecería Checa se encuentra en una industria altamente competitiva, caracterizada por una gran cantidad de participantes, rápido crecimiento del sector y bajo costo de cambio del cliente. Por lo tanto, la empresa debe invertir en campañas de marketing sólidas para diferenciar su producto, posicionar a la marca en el mercado y obtener el retorno de la inversión deseado. Con el potencial que tiene la misma, el conocimiento del mercado y el constante desarrollo tecnológico, Checa debe adaptarse a las condiciones de los consumidores y ser resiliente ante los cambios presentes.

La propuesta consiste en combinar la degustación de cervezas, el turismo por la fábrica de Cervecería Checa y el aprendizaje del proceso de elaboración del producto, conocido como brewing. Los esfuerzos de la empresa deberían dirigirse al desarrollo de este nuevo mercado de turistas cerveceros, en conjunto con los planes de captación de diferentes perfiles de consumidores interesados en esta propuesta, consolidando la estrategia de diferenciación actual. El propósito de la empresa es llevar un producto premium al nuevo mercado, distinguiéndose por el servicio brindado: un tour cervecero.

Con esto, se reflejarían todos los valores que promueve la compañía, fortaleciendo el objetivo y la identidad de Grupo Meta, que busca unir todas las unidades de negocio bajo el mismo nombre, para ser reconocido como tal.

Para llevar a cabo esta propuesta, existe un mercado accesible y en constante crecimiento, que le otorga a la Cervecería Checa la posibilidad de brindar un producto de calidad y estilo único, modificando la forma de hacerlo llegar a los clientes. Al utilizar el canal directo, la empresa podrá satisfacer las exigencias de los nuevos consumidores desde una posición más cercana, permitiendo potenciar el concepto de la cerveza, como un producto de consumo social, amigable y cultural.

## **Plan de implementación**

### ***Descripción de la propuesta***

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional de Cervecería Checa, se presenta una oportunidad en el mercado, sumamente alcanzable para la compañía, de desarrollar una nueva línea de negocios dirigida al turista cervecero. En base a esto, se busca que la empresa ponga en marcha diversas acciones para ofrecer a los interesados la posibilidad de visitar y recorrer la fábrica, conocer sus instalaciones, la calidad de los procesos, sus materias primas y conversar con los propios productores. Además, se buscará brindar un marco festivo que invite a los turistas cerveceros a una serie de degustaciones de nuevos estilos, visitas guiadas y charlas informativas. Para ello deberán intervenir ciertas áreas específicas de la compañía, a fin de poder implementar los lineamientos estratégicos que permitan, tanto el desarrollo de canales de venta directos para este propósito, como planes de captación del perfil de cliente, a través de publicidad y planes funcionales que fortalezcan la estrategia de diferenciación. Es importante que estas estrategias funcionales se hagan siguiendo los lineamientos corporativos como son la misión, la visión y los valores, de manera que su implementación sea armoniosa y alineada con la estrategia corporativa.

### ***Bases estratégicas***

*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” (Grupo Meta, 2019).

*Visión:* “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad” (Grupo Meta, 2019).

### *Valores:*

- “Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona.
- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.

- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo”. (Grupo Meta, 2019).

Tanto la visión como la misión y los valores de Grupo Meta se consideran apropiadas con la propuesta planteada, acotada a la Cervecería Checa, ya que, a partir de la implementación de esta propuesta, la empresa estaría más cerca de cumplir el objetivo por el cual fue formado el grupo: “unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los represente ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente” (Grupo Meta, 2019).

### ***Objetivo general***

Aumentar en un 15% las utilidades de la empresa Cervecería Checa para fines del año 2025, por medio del desarrollo de un nuevo mercado de turismo cervecero.

*Justificación:* Observando una tendencia de crecimiento promedio de ventas de los líderes del mercado, como es Ab Indev, de un 5% anual, se pretende aumentar un 15% las utilidades de la empresa en tres años, como forma de implementar exitosamente un nuevo canal de ventas directo, a través de un tour cervecero. A partir de un análisis del Estado de Resultados de la cervecería, se observa que el ingreso por ventas creció un 50% del 2018 al 2019; mientras que, en 2020, la compañía sufrió pérdidas abismales debido a la pandemia del COVID 19. Por lo tanto, el balance y los datos obtenidos de este año no serán tomados en cuenta para la definición de objetivos, debido al contexto en el que se encontraba inmersa la empresa. El porcentaje elegido para el aumento de utilidades, considera que la implementación de este nuevo modelo supone tasas de crecimiento acordes a su ciclo de vida y al mercado al que apunta.

### ***Objetivos específicos***

- Aumentar un 30% las ventas para diciembre del 2024, mediante la implementación de una campaña de marketing agresiva que atraiga a los turistas cerveceros, fortaleciendo la identidad de imagen corporativa de Grupo Meta.

*Justificación:* para poder contribuir al objetivo general planteado con anterioridad, se persigue un aumento del volumen de ventas y su consiguiente impacto positivo en la utilidad bruta del 30% para 2024. Para esto, se busca captar el mercado de turistas cerveceros, que permitirán aumentar los ingresos por ventas con el nuevo modelo de

negocio. Se toma este porcentaje ya que el mercado de cervezas artesanales crece un 8% al año desde hace 5 años, adicionando un 7% proveniente de la oportunidad que aprovecharía Cervecería Checa, incursionando en el mercado del turismo. Con la reactivación del consumo y de la actividad turística, los consumidores vieron a Córdoba como un destino para aprovechar la gastronomía, siendo este un mercado amplio que la empresa podría aprovechar para cumplir con el objetivo general.

- Obtener un promedio de respuestas de una encuesta de satisfacción superior al 3, con escala del 1 al 5, en relación a una evaluación de calidad del tour cervecero, realizada a través de redes sociales, para julio del 2024.

*Justificación:* para que un modelo de negocios sea rentable y funcione a largo plazo, es necesario captar la opinión del cliente a través de encuestas de satisfacción. Incorporando índices de satisfacción simples y útiles, se podrán observar estadísticas y razones, para poder aplicar una mejora continua en el negocio y mejorar las expectativas del cliente en esta nueva experiencia. Por medio de la red social de Instagram, que actualmente es el canal de comunicación utilizado por Cervecería Checa, se podrá efectuar la encuesta de satisfacción, junto con la evaluación del alcance de la campaña publicitaria, y su efectividad en la captación de nuevos clientes. Se espera que el promedio de respuestas sea superior al 2.5, indicando que la mayoría de los turistas están satisfechos con la experiencia de Checa.

- Contar con el 100% de profesionales idóneos, que tengan una evaluación de desempeño semestral del 90% para mediados de 2023, quienes sean capaces de cumplir con las metas de la propuesta, así como conocer el proceso completo de la cerveza y puedan transmitirlo a los turistas cerveceros.

*Justificación:* actualmente, la empresa Cervecería Checa, cuenta con 9 empleados de todas las áreas funcionales, sumados a los 3 socios fundadores de la misma. Por lo tanto, para poder implementar el nuevo modelo de negocios basado en el turismo cervecero por la fábrica, es importante que todo el personal conozca y esté capacitado para transmitir conocimientos a los clientes, de manera que, estos últimos, se lleven una experiencia satisfactoria, y vuelvan a elegir el tour. La capacitación debería consistir en brindar herramientas útiles para comprender el proceso de elaboración de la cerveza en profundidad, los insumos necesarios para realizar cada uno de los estilos de cerveza

ofrecidos y, los secretos de la empresa para su excelencia en calidad. Esta capacitación podría durar un año, por lo que, si el plan se pone en marcha en julio, se espera que para julio del 2023 ya esté finalizado.

### *Alcance*

En el presente reporte de caso se llevará a cabo una planificación estratégica para la Cervecería Checa, con el objetivo de crear un nuevo canal de ventas directo, mediante la apertura de la fábrica al público, para atraer el nuevo mercado de turistas cerveceros. Si bien la misma está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, se apuesta a expandir el mercado a los consumidores interesados en el proceso de elaboración de la cerveza, así como en la calidad y en los secretos para producir los diferentes estilos de la empresa. Esta propuesta abarcará un horizonte temporal de tres años, utilizando las herramientas planteadas anteriormente.

### *Planes de acción*

Se programará un plan de acción para cada objetivo específico, detallando los recursos utilizados, tanto físicos como económicos, y las acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

#### *Plan de acción 1 – Objetivo específico 1*

En el siguiente plan de acción se desarrollarán tácticas para la creación del tour cervecero, en conjunto con un plan de marketing para su lanzamiento.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar campaña de marketing para el lanzamiento del tour.	nov-22	nov-22	Comercial	-	Índigo Marketing	\$ 26.900	Ver anexo 1
Contratar Community Manager para la gestión diaria de canales de comunicación digital (Instagram y Facebook).	nov-22	jul-25	Comercial	-		\$15.900 por mes	
Realizar promociones para atraer diferentes perfiles de clientes.	nov-22	jul-25	Comercial	-			
Diseñar paquetes exclusivos para clientes (que incluyan traslados y comidas).	nov-22	nov-22	Comercial	Sueldo	-	\$ 82.700	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Diseñar merchandising de Grupo Meta para el bar de fábrica.	oct-22	nov-22	Comercial	-	Cappolavori	\$ 280.720	Ver anexo 2
Diseñar el layout del tour cervecero.	nov-22	nov-22	Producción / Comercial	Recorrido del cliente	Arquitecto	\$ 75.000	Honorarios de Arquitecto.
Diseñar y construir el bar de fábrica.	ago-22	nov-22	-	Iluminación, mobiliario, obra de construcción, decoración.	Arquitecto Ricardo Lovo	\$ 6.000.000	Ver anexo 3
Incorporar personal para atender el bar de fábrica.	oct-22	jul-25	Administración	Sueldo	-	\$ 75.560	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Diseñar sistema de reservas para el tour cervecero y adquirir un recurso humano para dicha tarea.	nov-22	jul-25	Administración	Sueldo	-	\$ 82.700	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.

Tabla 1.

Fuente: elaboración propia.

### *Plan de acción 2 – Objetivo específico 2*

La segunda táctica consiste en lograr satisfacer a los turistas cerveceros, implementando mejoras en el servicio continuamente, para posicionarse en el mercado con una estrategia de diferenciación.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Capacitar al personal en la elaboración de cervezas y asignar roles para el tour.	oct-22	oct-22	Producción / Comercial	Sala de capacitación y material	-	\$ 30.000	\$1000 valor hora de capacitación.
Evaluar el conocimiento adquirido en las capacitaciones.	nov-22	nov-22	Comercial	Examen	-	\$ 10.000	\$1000 valor hora de capacitación.
Diseñar la evaluación de desempeño (objetivos y competencias).	ago-22	ago-22	-	Manual de evaluación de desempeño	Consultoría RRHH	\$ 30.700	\$3070 valor hora según CPCE.
Medir la evaluación semestralmente.	jul-23	jul-25	Administración	Estadísticas	-	\$ 2.800 adicional por semestre	-
Presentar resultados de la evaluación.	ago-23	ago-25	Administración	Informe	-	\$ 2.800 adicional por semestre	-

Tabla 2

Fuente: elaboración propia.

### *Plan de acción 3 – Objetivo específico 3*

Finalmente, el último plan de acción se busca optimizar el desempeño del personal, encargado de brindar la mejor experiencia al cliente, de manera tal que Grupo Meta sea reconocido en el sector.

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Dictar el tour a clientes.	dic-22	jul-25	Administración	Sueldo	-	\$ 45.000	Sueldo Atención
Diseñar la encuesta de satisfacción y preferencia.	nov-22	nov-22	Comercial	Google Forms	-	\$ 4.200	-
Encuestar a los turistas.	dic-22	jun-25	Comercial	Encuesta	-	-	A través de Redes Sociales.
Obtener retroalimentación semestral de los resultados para implementar mejoras.	ago-23	jul-25	Administración	Reuniones e informe	-	\$ 2.800 adicional por semestre	-

Tabla 3

Fuente: elaboración propia.

## Presupuesto

PRESUPUESTO						
	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
<b>Plan de acción 1</b>						
Diseñar campaña de marketing para el lanzamiento del tour.	Tercerizado	Por proyecto	1	\$ 26.900	\$ 26.900	-
Contratar Community Manager para la gestión diaria de canales de comunicación digital (Instagram y Facebook).	Tercerizado	Mes	36	\$ 15.900	\$ 572.400	Valor establecido por mes de la empresa Índigo Marketing.
Realizar promociones para atraer diferentes perfiles de clientes.						
Diseñar paquetes exclusivos para clientes (que incluyan traslados y comidas).	Sueldo	Mes	1	\$ 82.700	\$ 82.700	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Diseñar merchandising de Grupo Meta para el bar de fábrica.	Tercerizado	Presupuesto	1	\$ 280.720	\$ 280.720	Cappolavori.
Diseñar el layout del tour cervecero.	Tercerizado	Honorarios	1	\$ 75.000	\$ 75.000	Arquitecto.
Diseñar y construir el bar de fábrica.	Construcción	Por proyecto	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	-
Incorporar personal para atender el bar de fábrica.	Sueldo	Mes	34	\$ 75.560	\$ 2.569.040	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Diseñar sistema de reservas para el tour cervecero y adquirir un recurso humano para dicha tarea.	Sueldo	Mes	33	\$ 82.700	\$ 2.729.100	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
<b>Plan de acción 2</b>						
Dictar el tour a clientes.	Sueldo	Mes	32	\$ 90.000	\$ 2.880.000	Sueldo Atención al cliente (2 personas).
Diseñar la encuesta de satisfacción y preferencia.	Horas de trabajo	Unidad	6	\$ 700	\$ 4.200	-
Obtener retroalimentación semestral de los resultados para implementar mejoras.	Horas de trabajo	Semestre	5	\$ 2.800	\$ 14.000	-
<b>Plan de acción 3</b>						
Capacitar al personal en la elaboración de cervezas y asignar roles para el tour.	Horas de trabajo	Unidad	30	\$ 1.000	\$ 30.000	-
Evaluar el conocimiento adquirido en las capacitaciones.	Horas de trabajo	Unidad	10	\$ 1.000	\$ 10.000	-
Diseñar la evaluación de desempeño (objetivos y competencias).	Horas de trabajo	Unidad	10	\$ 3.070	\$ 30.700	Valor hora según CPCE.
Medir la evaluación	Horas de trabajo	Semestre	5	\$ 2.800	\$ 14.000	-
Presentar resultados de la evaluación.	Horas de trabajo	Semestre	5	\$ 2.800	\$ 14.000	-
<b>TOTAL PLANES DE ACCIÓN</b>						
Honorarios profesionales	Valor hora CPCE	Horas	198	\$ 3.070	\$ 607.860	-
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>					<b>\$ 15.940.620</b>	

Tabla 4

Fuente: elaboración propia.

**Diagrama de GANTT**

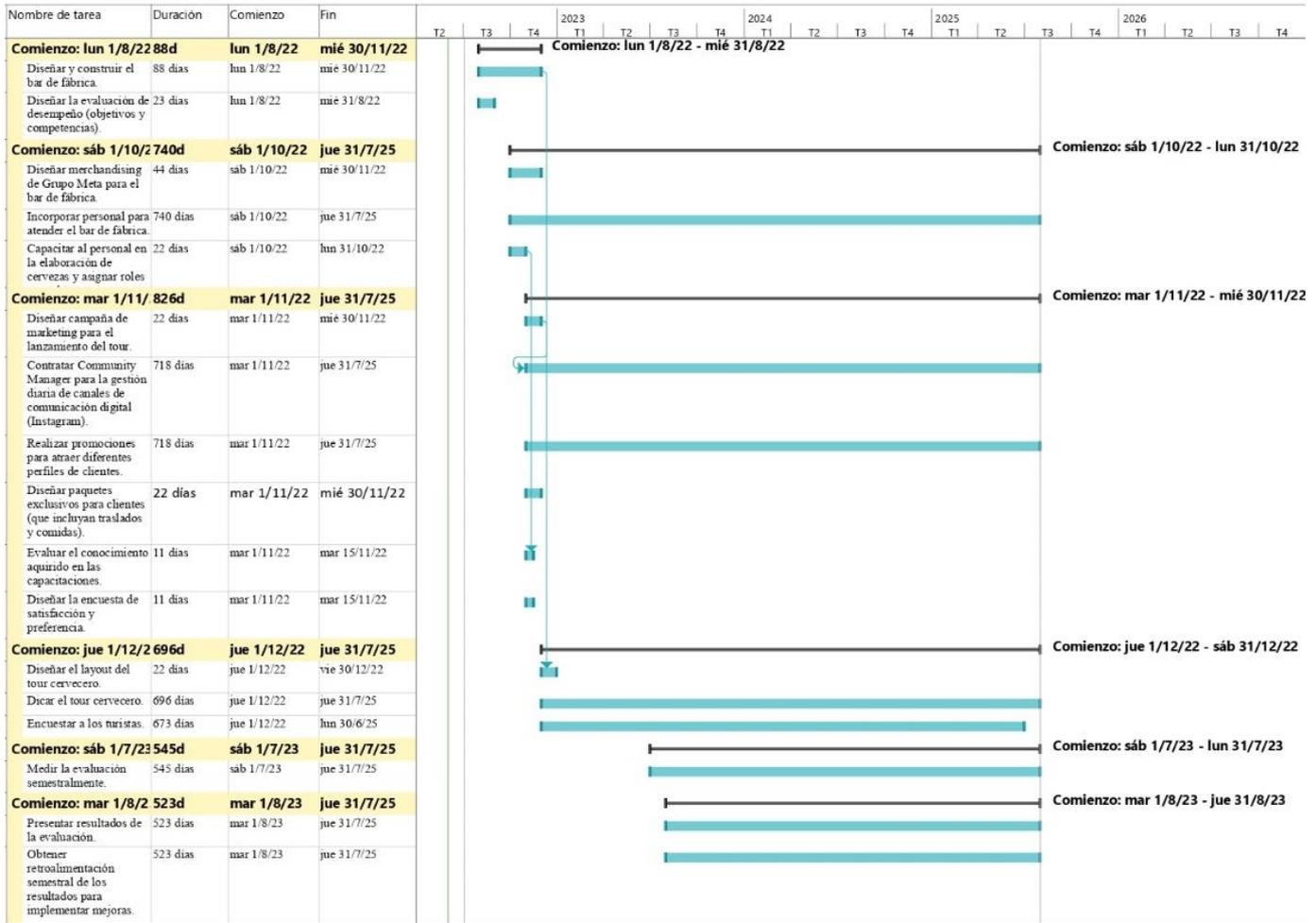


Tabla 5

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis financiero*

Luego de haber confeccionado el presupuesto para el lanzamiento del tour cervecero, se procede a calcular los indicadores financieros pertinentes para demostrar la rentabilidad del proyecto, basados en datos obtenidos del balance publicado por Grupo Meta en 2019. Para esto, se realizó un flujo de caja donde se reflejan cinco semestres críticos para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		\$ 14.400.000	\$ 15.552.000	\$ 16.796.160	\$ 18.139.853	\$ 19.591.041
COSTOS VARIABLES		-\$ 4.320.000	-\$ 4.665.600	-\$ 5.038.848	-\$ 5.441.956	-\$ 5.877.312
COSTOS FIJOS		-\$ 1.633.360	-\$ 1.633.360	-\$ 1.633.360	-\$ 1.633.360	-\$ 1.633.360
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 8.446.640	\$ 9.253.040	\$ 10.123.952	\$ 11.064.537	\$ 12.080.369
IG		-\$ 2.956.324	-\$ 3.238.564	-\$ 3.543.383	-\$ 3.872.588	-\$ 4.228.129
UTILIDAD DESPUES DE IG		\$ 5.490.316	\$ 6.014.476	\$ 6.580.569	\$ 7.191.949	\$ 7.852.240
INVERSION INICIAL	-\$ 7.034.680					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 3.386.531					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-\$ 10.421.211	\$ 5.490.316	\$ 6.014.476	\$ 6.580.569	\$ 7.191.949	\$ 7.852.240

Tabla 6

Fuente: elaboración propia.

Del Cash Flow anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>VAN</b>	\$ 465.730
<b>TIR</b>	52%
<b>ROI</b>	711%

Tabla 7

Fuente: elaboración propia.

El VAN mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión. Por regla general un proyecto se acepta si el VAN es superior a cero. Esto implica que el mismo recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista (obtenido por CAPM, utilizando el rendimiento de la tasa BADLAR en pesos de bancos privados, la tasa de rentabilidad del mercado y un beta adecuado para el proyecto) y, obtiene un excedente valuado a pesos de hoy en \$465.730. Esto indica que debe ser aceptado el proyecto (BCRA, 2022).

Se seleccionó este método para calcular el costo de oportunidad del inversionista, ya que permite utilizar estimaciones internacionales cuando se trata de economías con grandes cambios estructurales, y ajustarlo al mercado por medio del riesgo país.

De la misma manera, la Tasa Interna de Retorno expresa la rentabilidad del proyecto a través de un porcentaje. Esta se compara con la tasa máxima exigida por el inversionista, que en este caso es del 49%, para determinar si el proyecto es rentable o

no. La TIR es del 52%, siendo mayor que la tasa antes mencionada, por lo tanto, el proyecto resulta beneficioso y obtiene un excedente deseado.

Finalmente, se analizó el Retorno sobre la Inversión (ROI), que indica el beneficio obtenido por la inversión realizada. El mismo arrojó un resultado de 711%, es decir que, por cada peso invertido, se obtiene 7,11 pesos de excedente.

Como conclusión, desarrollar una nueva línea de negocio orientada al turismo cervecero para Cervecería Checa resultaría un proyecto rentable (ver anexo 4 para profundizar sobre los cálculos realizados para alcanzar dichos resultados).

## Conclusiones y recomendaciones

En base al análisis realizado para Grupo Meta, acotado a la unidad de negocio de Cervecería Checa, se pudo comprobar que comercializar cerveza artesanal mediante un canal directo al mercado de turistas cerveceros resulta beneficioso en términos de eficiencia en costos, de ampliación de mercado y de indicadores financieros positivos. Por lo tanto, la compañía cuenta con la capacidad de utilizar los recursos existentes para fortalecer su estrategia de diferenciación y potenciar la de crecimiento mediante el desarrollo de un nuevo mercado.

A lo largo del proyecto, se ha examinado y manifestado la importancia de llevar a cabo el objetivo general de aumentar las utilidades, el cual clarifica y demuestra qué tan importante es estar en constante desarrollo y actualización en una industria tan competitiva, manteniendo la diferenciación y la innovación como pilares fundamentales para crear valor agregado.

Luego del análisis externo e interno de la organización, es posible visualizar que el proyecto de incorporar una nueva línea de negocio orientada al turismo cervecero es viable en varios aspectos. A nivel macroeconómico, la rápida reactivación del consumo y del turismo, junto con el cambio de las preferencias de los consumidores en términos de experiencias y emociones, constituyen una oportunidad que la empresa puede aprovechar implementando este nuevo proyecto. Por otra parte, al tratarse de una industria altamente competitiva, consolidar la estrategia de diferenciación se vuelve una tarea fundamental para posicionar la marca en el nuevo mercado. A nivel interno, la empresa cuenta con todas las herramientas necesarias, personal capacitado y espíritu de cambio para potenciar el concepto de la cerveza como producto de consumo social, amigable y cultural y, conseguir el máximo crecimiento para cumplir la visión planteada.

A través del análisis financiero, quedó establecido que el proyecto resulta altamente atractivo, arrojando un VAN positivo, una TIR mayor a la tasa máxima de rendimiento exigida por el inversionista y un ROI elevado. Con estos resultados, implementar un tour cervecero es viable para ejecutarse en el horizonte de planeación establecido, cumpliendo todos los objetivos determinados.

Finalmente, se recomienda utilizar los lineamientos estratégicos establecidos para llevar a cabo cada uno de los planes realizados en el futuro, con el objetivo de maximizar

la rentabilidad del tour cervecero, proyectando costos bajos e impulsando el crecimiento de la unidad de negocios de Cervecería Checa. El uso de la planificación estratégica le permitirá a la empresa desarrollar planes de acción acordes a sus presupuestos y asegurarse, mediante el uso de indicadores financieros, que los resultados conducirán al aumento de la rentabilidad y al cumplimiento de los objetivos planteados.

Cabe destacar que los valores establecidos en el proyecto se realizan en base a previsiones, por lo tanto, será necesario hacer un control y seguimiento de cada uno de los datos, en términos de impuestos e inflación, ajustándolos según los comportamientos de las variables económicas fundamentales.

Por último, como recomendación profesional, se sugiere acompañar todo el desarrollo del proyecto con una campaña de marketing agresiva, que permita mejorar el posicionamiento de Grupo Meta y que posibilite el cumplimiento del objetivo máximo que es unir a todas las unidades de negocio bajo el mismo nombre, transmitiendo los mismos valores, tanto a los empleados como a los turistas cerveceros.

## Anexos

### Anexo 1: Presupuesto de Marketing Índigo Marketing

indigo. MARKETING 10 AÑOS
PRESUPUESTO

## Anuncios en Instagram y Facebook >>>

PARA:

VIGENCIA MAYO 2022
PERMANENCIA MÍNIMA 3 MESES

#### Administración de Cuenta Publicitaria

- Creamos anuncios para llegar al público objetivo. Redactamos los textos que acompañan a los diseños. *El Material gráfico para anuncios debe ser provisto por el cliente.*
- Segmentación publicitarias para alcanzar a potenciales clientes.
- Definimos audiencias personalizadas para cada tipo de producto/servicio.
- Configuramos objetivos de campañas y las optimizamos en función de las acciones de conversión más efectivas.
- Administramos el presupuesto para optimizar los resultados.
- Monitoreamos y optimizamos los resultados de las campañas publicitarias. Anuncios activos todos los días del mes.

**\$15.900** o el **30%** de la inversión por mes, lo que resulte mayor.

INVERSIÓN INICIAL SUGERIDA: A definir según segmentación

#### Configuraciones iniciales

**Cuenta Publicitaria libre de impuestos\***: La creación tiene un valor de **\$12.900** por única vez.

**API\*\*solo para campañas con objetivos en sitio web\*\***: Etiquetado avanzado, objetivos y acciones de conversión. Creación de eventos importantes en la Web. Valor de **\$14.000** por única vez. En 2 cuotas mensuales de \$7.000.

Los precios que se indican en el presupuesto no incluyen IVA

www.indigomarketing.com.ar

indigo. MARKETING 10 AÑOS
PRESUPUESTO

## Detalle de Implementación de Anuncios

PARA:

**\* Creación cuenta publicitaria libre de impuestos para redes.**

Hemos verificado que existen cuentas que nos están permitiendo evitar las nuevas imposiciones por pagos internacionales. Si bien se trata de cuentas con funciones limitadas, el ahorro potencial en la inversión las hace bastante convenientes. Las limitaciones más importantes son: No podremos realizar acciones con destino Whatsapp, subir listas de usuarios para segmentar anuncios, compartir públicos entre cuentas.

**\*\* Configuraciones avanzadas de píxel**

Proponemos incorporar el píxel de Facebook (Configuración Estándar) en la web para comenzar a registrar la actividad de las visitas a la web. A partir de la instalación del nuevo Pixel de Facebook el servicio de etiquetado avanzado consiste en configurar etiquetas, variables, eventos y conversiones personalizadas. Esto nos permite registrar cada instancia que los usuarios realizan en su recorrido de navegación de la web. También podremos crear audiencias nuevas para luego hacer acciones de remarketing a las personas que visitaron la web o que hicieron acciones valiosas en su proceso de navegación. Estas configuraciones también son muy importantes para disponer de métricas precisas que nos permitirán evaluar la efectividad de las campañas para optimizarlas.

Nota: Actualmente Apple requiere que las apps en la App Store obtengan autorización para "hacer el seguimiento" de la actividad de los usuarios con fines publicitarios en las apps y sitios web que sean propiedad de terceros. Debido a estos cambios los datos proveniente desde dispositivo Apple pueden ser inconclusa, por ello sugerimos que la integración del píxel sea programada a través de la API de Conversiones, que podrá ser implementado dependiendo del tipo de programación del sitio web.

www.indigomarketing.com.ar

### Anexo 2: Presupuesto Merchandising Cappolavori

Presupuesto 1423			
	Cervecería Checa		
Sarachaga 724, Bº Alta Córdoba, Córdoba			
Teléfono: 351-2261283			
Mail: cappolavori2017@gmail.com			
Fecha del presupuesto	31/5/2022	Validez	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
Portavasos con logo Grupo Meta	100	\$ 250,00	\$ 25.000,00
Choperas	200	\$ 600,00	\$ 120.000,00
Gorras	50	\$ 400,00	\$ 20.000,00
Remeras	50	\$ 100,00	\$ 5.000,00
Vasos de degustación	200	\$ 300,00	\$ 60.000,00
Cartel Cervecería Checa	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
		SUB-TOTAL	\$ 232.000,00
		DESCUENTO	
		IVA %	21,00%
		TOTAL PRESUPUESTADO	\$ 280.720,00



## Bibliografía

- AFIP. (2020). Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/cuanto-se-paga.asp>
- Agro empresario. (2018). Obtenido de <https://agroempresario.com/publicacion/1592/el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal-en-la-argentina/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación. Obtenido de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Banco Central de la República Argentina. (22 de Marzo de 2022). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/aumento-tasa-politica-monetaria-marzo-2022.asp>
- Banco Mundial en Argentina. (13 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Banco Nacion. (8 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Barría, C. (15 de Marzo de 2022). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60741690#:~:text=El%20impacto%20econ%C3%B3mico%20indirecto&text=Con%20la%20guerra%2C%20los%20precios,granos%20como%20Brasil%20y%20Argentina>
- BCRA. (2022). *BCRA*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- (s.f.). *Bebidas fermentadas; Cervezas*. Obtenido de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/capitulospdf/Capitulo\\_XIII.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/capitulospdf/Capitulo_XIII.pdf)
- Buenos Aires Ciudad. (2018). *Bares conscientes: Guía de las mejores prácticas ambientales*.

- Buenos Aires Ciudad.* (2022). Obtenido de [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/med\\_ambiente/apra/des\\_sust/prod\\_sust/pr og\\_esp\\_ba\\_pml.php?menu\\_id=32356#menu\\_interno](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/med_ambiente/apra/des_sust/prod_sust/pr og_esp_ba_pml.php?menu_id=32356#menu_interno)
- Calvelo, G. (28 de Noviembre de 2021). *El Día*. Obtenido de <https://www.eldia.com/nota/2021-11-28-2-47-59-un-fenomeno-en-la-ciudad-no-para-de-crecer-la-cerveza-artesanal-local-la-ciudad>
- Cámara de la Industria Cervecera Argentina.* (2022). Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Carignano, P. M. (28 de Enero de 2022). *Argentina.gob.ar*.
- Cerveza Antares.* (2022). Obtenido de <https://www.cervezaantares.com/fabricas#fabrica1>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa.* (2 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.redcame.org.ar/novedades/11840/balance-de-la-temporada-2022-los-turistas-hicieron-323-millones-de-viajes-y-gastaron-584619-millones>
- Damodaran, A. (2022). *Cost of Equity and Capital*. Obtenido de [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.html)
- Gallo, M. E. (22 de Julio de 2020). *Abogados.com.ar*. Obtenido de <https://abogados.com.ar/publicidad-de-bebidas-alcoholicas-limitaciones-impuestas-por-la-ley-24788-y-por-codigo-de-etica-de-la-industria/26369>
- Garrido, B. S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Mc Graw Hill International.
- Grupo Meta. (2019).
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. Harvard Business School Publishing Corporation. Obtenido de [https://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resilencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](https://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resilencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf)
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Cengage Learning.
- INDEC. (23 de Marzo de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_229F2B413BEF.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf)

INDEC. (2022 de Febrero de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_22442CA948AA.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf)

Macula, A. (2020). *FACTA*. Obtenido de <https://www.fatca.com.ar/artesanales>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *El proceso estratégico*. México: Karen Bernhaut. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/toaz.info-el-proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdf-pr\\_88e96a626d6a7cb8d355dd546c003b2e.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/toaz.info-el-proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdf-pr_88e96a626d6a7cb8d355dd546c003b2e.pdf)

*Mundo Cerveza*. (Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.mundocerveya.com/informe-de-gelt-sobre-las-preferencias-de-los-consumidores-de-cerveza-argentinos/>

*Municipalidad de Córdoba*. (25 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.cordoba.gov.ar/la-municipalidad-presento-los-resultados-de-un-estudio-sobre-la-demanda-turistica-provincial-de-la-ciudad-de-cordoba/#:~:text=Uno%20de%20los%20resultados%20sobresalientes,congresos%20C%20eventos%20y%20sus%20comercios>

*Pulso Cervezero*. (26 de Enero de 2018). Obtenido de <https://pulsocervezero.com/cordoba-ya-unas-100-cervecerias-artesanales/#:~:text=El%20auge%20de%20la%20cerveya,diario%20La%20Voz%20del%20Interior.>

*Santander Trade*. (Marzo de 2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Selén, L. (3 de Abril de 2022). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/actualidad/la-cervecera-fue-industria-consumo-masivo-mayor-nivel-inversion-dos-ultimos-anos-n52019>

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y caos*. México D.F: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>
- Toppazzini, C. (9 de Agosto de 2021). A24. Obtenido de <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-quedo-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>