

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

**Planificación estratégica para el Grupo Meta,
unidad de negocio Sauco, incremento de ingresos
y competitividad por penetración de mercado
para Cervecería Checa**

Nombre y Apellido: Maximiliano Godoy

DNI: 25190931

Tutora: Sofia Rinero

Legajo: VADM20015

Julio 2022

Índice de Contenido

Resumen.....	2
Abstrac	3
Introducción	4
Análisis Situacional.....	6
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	6
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	9
<i>Mercado:</i>	11
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	12
Marco teórico	13
Diagnóstico	16
Propuesta de aplicación.....	17
<i>Descripción de la propuesta</i>	18
<i>Objetivos</i>	21
<i>Planes de acción</i>	23
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Análisis financiero</i>	26
Conclusiones	29
Bibliografía	31
Anexos.....	33

Resumen

En el siguiente reporte de caso se presentará un plan estratégico para lograr un incremento de los ingresos y competitividad de la unidad de negocio Sauco por medio de una penetración de mercado de la cervecera Checa con los productos ya desarrollados.

Para lograr un óptimo resultado de lo antes mencionado, se debe gestionar por medio de un plan de Marketing; aplicado al relanzamiento de la marca e identidad corporativa, venta de productos, y nuevos puntos de ventas.

Para la implementación del plan la empresa deberá invertir \$1.450.600, con un retorno sobre la inversión de \$34,29 por peso invertido en el tiempo previsto por la planificación. Por lo expuesto se puede afirmar que el presente Reporte de Caso es de viable aplicación.

Palabras clave:

Penetración. Mercado. Estrategias. Planificación. Marketing

Abstrac

The next case report, a strategic plan will be presented to achieve an increase in the income and competitiveness of the Sauco business unit through a market penetration of the Checa brewery with the products already developed.

To achieve an optimal result of the aforementioned, it must be managed through a Marketing plan; applied to the relaunch of the brand and corporate identity, sale of products, and new points of sale.

For the implementation of the plan, the company must invest \$1,450,600, with a return on investment of \$34.29 per peso invested in the time foreseen by the planning. Based on the foregoing, it can be affirmed that this Case Report is of viable application.

Keywords:

Penetration. Market. Strategies. Planning. Marketing

Introducción

El presente reporte de caso, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se basa en un análisis del Grupo Meta, por medio de una planificación estratégica de la unidad de negocio Sauco S.A. para un incremento de los ingresos y competitividad por medio de penetración de mercado de la cervecería Checa relanzando su marca e imagen corporativa a través de un plan de Marketing.

El Grupo Meta se creó en el año 2019. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, han hecho lo que les apasiona en su rubro, complementado con su fuerza y convicciones, con este fin buscaban unir las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, y así crecer mancomunadamente. Grupo Meta es el nombre de la empresa cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas, La Tregua S.A., es una organización que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado. Sauco S.A. es una unidad de negocio cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Cervezas Argentinas S.A.S., con participación del 50 %, incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital y como cuarta unidad de negocio, la cual se encuentra en proceso de apertura, está Brewing S.A.S. que va a incluir un bar propio Checa.

Como grupo en sí, tiene definido su misión, su visión y las políticas de calidad. La administración del Grupo Meta se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial, de todas las unidades económicas.

En la localidad en que se asienta el grupo, la comunidad aún no reconoce o identifica en sí al grupo, sino por sus unidades de negocios. A pesar de que el grupo fue creado en 2019, recién este año se han activado las acciones para darse a conocer en el medio en el que se desarrolla. Para ello se ha comenzado a crear y a comunicar la identidad del grupo como tal, y no por unidad productiva. Como es un grupo en crecimiento, aún no posee valoraciones y un rango de posición respecto de entes conformados y ya insertos en la comunidad. El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Se puede señalar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa para reunir bajo un solo nombre todas las unidades, otro punto significativo y memorable es la fundación desde cero de la fábrica de cervezas Checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción. Además, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO9001 y de buenas prácticas de manufactura. En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. La concepción disciplinar del producto es buena. La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. Con respecto a la relación con la competencia, al tener una buena visión, el cliente del producto la consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares. (Canvas, 2022).

Basado en su aceptación por parte de sus clientes, como así también la calidad de su elaboración la cual está en proceso de certificación de normas ISO9001 en calidad y buenas prácticas de manufactura dan un sustento importante para salir al mercado a competir con un producto de calidad, un producto destacado por su elaboración, por esto proponemos una estrategia de penetración de mercado de Cervecería Checa a nivel nacional aprovechando las distintas unidades de negocio para su distribución y conocimiento, esta estrategia de penetración de mercado proporcionaría un aumento de la rentabilidad y competitividad de la unidad de negocio, con esto damos sustento a uno de los objetivos del grupo, generar nuevos proyectos, detectando oportunidades del mercado. Nuestro sustento se apoya en los casos de éxitos como por ejemplo Cervecería Antares, esta es una de las cervecerías más conocidas de toda Argentina, pues ha logrado una rápida expansión a partir de su penetración de mercado, por medio de aperturas de locales en todo el país, diferentes tipos de envases, una buena carta gastronómica para acompañar sus cervezas, estrategia de marketing, todo estos diseñados para proporcionar rentabilidad y el mejor de los productos en cada zona en la que se instala. (A24.com, 2022).

Análisis Situacional

Para llevar adelante el estudio del contexto en el cual Grupo Meta esta insertada y para determinar de qué manera las variables influyen sobre ella, se llevará adelante un análisis del Macro entorno donde esta desarrolla sus actividades y también del Micro entorno donde la misma se desenvuelve diariamente. Para comprender el contexto Macro entorno en el que interactúa el grupo Meta se utilizara la herramienta P.E.S.T.E.L.; y para el estudio Micro entorno las 5 fuerzas de Porter.

Macro entorno: PESTEL

La herramienta P.E.S.T.E.L. colabora a identificar y analizar las fuerzas del macro entorno que pueden influir directamente en el Grupo Meta, mediante el estudio de los factores Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Político

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, se aprobó el acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo puede disminuir aún más la popularidad del presidente. No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo. (Santander Trade, 2022).

La realidad política del gobierno ésta inmersa en una crisis dentro de su propio partido que lo tiene dentro de una encrucijada de poderes. El caos interno reduce la estabilidad y condiciona las expectativas de un gobierno estable y consolidado.

Económico

En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. (Santander Trade, 2022).

Argentina es conocida a nivel mundial por tener una larga historia de inestabilidad económica, una buena noticia fue el acuerdo de la deuda con el FMI, no así los últimos datos de inflación brindados por el INDEC el cual para el mes de marzo fue 6,7% una de la más alta en los últimos 20 años. A la fecha se mantiene una estabilidad del tipo de cambio que de mantenerse daría una buena perspectiva a lo que resta del año. Si bien el escenario económico en el que se encuentra inmerso la empresa y la sociedad toda, no es el más auspicioso, los expertos esperan una leve recuperación y un aumento del consumo para la segunda mitad del corriente año. (Indec, 2022) (anexo 1).

Social

Para el Departamento de Economía de la Universidad Torcuato Di Tella la pobreza se ubicó en 39,5% en diciembre de 2021, pero ya subió y con los datos hasta febrero de 2022 actualmente se ubica en 40,3%. La tasa de pobreza del segundo semestre de 2021 rondará el 38% y 38,5%. (Cronista, 2022).

Los índices de desempleo, 7%, y de pobreza, 37,3%, son elevados, en parte por la crisis provocada por la pandemia. La Argentina vive un gran descalabro social, con grandes movilizaciones sociales reclamando más ayuda al gobierno. En esto se ve reflejado en una brecha cada vez más grande en la sociedad. (Indec, 2022) (anexo 2, 3)

Tecnológico

Un fenómeno que se observa en este mercado es la gran cantidad de información que se comparte referida al proceso productivo. Esto incentiva a la puesta en marcha de pequeñas plantas productivas, tanto para consumo personal como para la venta. Los pasos están difundidos en sitios webs y también en eventos que convocan un gran número de pequeños productores (encuentros, degustaciones, competencias, producciones públicas) de todo el país. En esas instancias es posible generar medios de comercialización, también

una amplia red de contactos para la obtención de insumos y tecnologías, y la adquisición de nuevas y mejores técnicas apropiadas para mejorar el producto propio.

Un importante aporte en lo que se refiere a materias primas proviene del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, centro “INTI - Cereales y Oleaginosas” Bordonave. Este Instituto cuenta con un Laboratorio de calidad de cebada y malta, desde del año 2010. Junto a productores del sector desarrollan técnicas para resolver sus necesidades, prestar financiación y mejorar los eslabones de la cadena de producción y comercialización de la cerveza artesanal. También cuentan con una planta piloto para producir y desarrollar nuevas maltas. Este proyecto incluye el estudio genético de la malta y lúpulo, lo cual implicaría una mejora en la calidad del producto gracias a una mejor materia prima y, en consecuencia, un crecimiento del mercado. (Inti, 2022).

Ecológico

En los tiempos que corren, la preocupación por el deterioro del medio ambiente no es un tema que solo convoque a organizaciones ecologistas y al común de la sociedad, sino que también captan el interés de empresas de distintos rubros y no solo por una actitud altruista sino también por mejorar la imagen de la empresa. Con los niveles de contaminación y destrucción ambiental registrados en la actualidad, la sociedad exige a las empresas que implementen políticas ambientales en la ejecución de sus procesos.

En este apartado se destaca la necesidad de las empresas de regirse por el marco regulatorio establecido en la denominada “*Ley General del Ambiente*” n° 25.675. Allí se establece, entre otros puntos, los presupuestos mínimos para el desarrollo sustentable, el cual debe ser considerado para cualquier compañía. (argentina.gob.ar, 2022).

Legal

La industria de Cervezas Artesanales no está reglamentada a nivel nacional, todas sus reglamentaciones están a nivel provincial y a su vez a nivel municipal, un ejemplo de esto es el último dictamen del senado Mendocino donde dio aprobación a un proyecto de ley el cual apunta a regular el expendio y comercialización de las cervezas artesanales, prevé el control de los envases de fraccionamiento – growlers –; la creación del Registro Provincial de Productores de Cerveza Artesanal; y exigencias en la manipulación de bebidas tal como lo indica el Código Alimentario Argentino, entre otros puntos. (legislaturabierta, 2022).

Por otro lado, el Boletín Municipal de la Ciudad de Córdoba la Ordenanza N°12.839 que crea el “Marco de producción local y venta responsable de cerveza artesanal” a aplicarse dentro del ejido urbano de la Ciudad. El objeto principal de esta nueva normativa es regular la producción y distribución de cerveza artesanal, regulando su fórmula, contenidos y estableciendo nuevas categorizaciones a los productores de esta.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Según Hill et.al (2015) el análisis sistemático de las fuerzas de Porter, ayuda a los administradores a pensar de manera estratégica, además, es una forma muy sencilla de analizar el entorno competitivo de una empresa en su sector; ya que se trata de un modelo muy utilizado para el desarrollo de planes de negocio, permitiendo analizar de forma muy práctica cuan atractivo puede ser un sector para invertir en él o desarrollarse y cómo hacerlo para maximizar el valor de la compañía, mediante el análisis del poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza del ingreso de nuevos competidores al sector, la cantidad de productos sustitutos y la competencia del sector.

Poder de negociación de los Clientes

Al ser un segmento de mercado tan masivo, es decir que existe una gran cantidad de clientes, el poder de negociación de los clientes es alto. No obstante, estos exigen cada vez mayor calidad en los productos. Nos encontramos gran cantidad de productos sustitutos, como ser el vino o las bebidas espirituosas que los clientes pueden elegir. En este sentido esto representa una amenaza para la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la materia prima utilizada para para la elaboración de cerveza no representan una amenaza considerable, principalmente debido a su gran abundancia y naturaleza de los productos que proveen, es decir que tienen una baja diferenciación. También por la baja probabilidad que estos lleven a cabo una integración vertical hacia adelante, es decir que se conviertan en productores de cerveza; y por el bajo costo de cambio de proveedor. El poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

El Mercado Cervecerero está concentrado en grandes compañías industrializadas y gran variedad de cervecerías Artesanales, por lo que no representa una amenaza considerable la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado. Sin embargo, y según lo expuesto, hay un mercado de cervezas artesanales que está en crecimiento y abriéndose camino poco a poco entre grandes líderes y compañías multinacionales. Ésta inminente amenaza de nuevos competidores que fueron y continúan surgiendo, generó un cambio de paradigma en la producción y comercialización de Cerveza. La amenaza de nuevos competidores es alta.

Amenaza de productos sustitutos

Existe una amplia gama de productos sustitutos que amenazan continuamente a la producción cervecera. Los precios de estos varían desde muy bajos a muy elevados, según su calidad y naturaleza. Entre ellos como se expuso anteriormente, encontramos principalmente al vino y los destilados. Se trata, así, de productos como el brandy, el whisky, Ron, Gin, Vodka, licores varios, entre otros. La amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre los competidores existentes

En este aspecto la empresa se encuentra en pleno desarrollo de posicionamiento en el mercado con algunas ventajas competitivas, como la implementación de Normas de calidad ISO 9001 y buenas prácticas de manufactura. Como se expuso anteriormente abastece solo al mercado local en donde se encuentra localizada, pero no dejamos de destacar la inminente y continua aparición de marcas de cervezas artesanales que surgen en todo el país, cada una buscando una porción del creciente mercado; lo cual fue detectado como una amenaza considerable para la unidad de negocio y por lo que se buscara en las campañas publicitarias acopiar las características de este tipo de producto (artesanal) y su propuesta de valor para lograr competir. La rivalidad entre competidores es alta.

Mercado:

Sabemos que el mercado puede estar saturado por empresas que no esperan ver nuevos jugadores en el campo, los mercados no son homogéneos, sus consumidores varían en una amplia cantidad de aspectos y características. Como consecuencia, las empresas necesitan identificar el segmento de mercado al cual desean dirigirse y centrar sus esfuerzos en satisfacerlos de la forma más eficiente.

Hoy en Argentina, la industria cervecera involucra 15 actividades productivas, en 11 provincias diferentes y, aproximadamente, un millón de hectáreas sembradas con diferentes productos para su elaboración. Además, de forma directa e indirecta, da trabajo a 150.000 personas.

El mercado local de cerveza industrial está distribuido básicamente entre dos empresas. Por un lado, Quilmes (Brahma, Corona, Stella Artois y Budweiser, entre otras), con una participación del 65%, y que pertenece al grupo multinacional AB InBev, con sede en Bélgica.

Por el otro, con un 33% del share, está la empresa chilena CCU, con marcas como Schneider, Imperial, Heineken o Isenbeck, entre otras.

El porcentaje restante corresponde a cervecerías independientes artesanales que es lo importante para Saucó SA. La producción artesanal de cerveza en Argentina da sustento a cerca de 6.500 familias (la mayoría PyMES) y emplea a más de 50.000 en forma directa. Cerca del 95% de este tipo de cerveza se consume en canales de venta “on premise” (bares, restaurantes y comercios gastronómicos), pero en el último tiempo se observó un crecimiento en los canales off-premise, es decir, el consumo en góndolas. (A24.com, 2022).

Con esta información la propuesta estrategia de penetración de mercado nos llevaría a un incremento de la cuota de mercado, a tener un impulso de la marca y aumento de los ingresos. Algunas de las virtudes de la estrategia de penetración de mercado serían, permitir planificar y utilizar técnicas para crecer en un mercado próspero, ayudar a incrementar el uso de un producto estrella por parte de los clientes actuales y un objetivo comercial y de marketing para ampliar la base de clientes, entonces, utilizar una estrategia de penetración de mercado ayudará a lograr los objetivos. En especial, si relanzamos la marca y se pretende posicionarla a largo plazo.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

En 1985 Michael Porter presenta el Libro “Ventaja Competitiva”, en donde desarrolla un modelo teórico denominado “Cadena de Valor”. Su objetivo es representar las actividades de una organización e identificar aquellas que generan valor al cliente y, por ende, a la empresa. Es una herramienta de análisis interno que permite estudiar las principales actividades, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final. Se pueden diferenciar dos tipos de actividades: primarias y de soporte. Cada una de estas genera un costo y un valor sobre el producto final, denominado margen.

Actividades primarias

Logística Interna

Podemos mencionar la compra de insumos para la fabricación de cerveza, la misma está a cargo de los coordinadores de producción

Operaciones

Instalaciones acordes a la producción de 360.000ltrs anuales, con la última tecnología y todo con la implementación de las Normas de calidad ISO9001 y buenas prácticas de manufacturas.

Logística Externa

Logística externa como la palabra lo indica, Checa no posee la misma, podemos tomar como una oportunidad el restaurante La Jirafa en la ciudad de Bariloche, lo que nos proveería de un lugar para acopio y comercialización, como así también el Bar Casa Negra en la ciudad de Córdoba.

Marketing

Checa pose buena aceptación en su lugar de origen, se tiene que trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva. Cuenta con un técnico en Marketing.

Actividades de soporte

Infraestructura de la organización

El grupo Meta está dirigido por sus fundadores, Juan Cruz, José y Paula. Por su parte el responsable de Checa es José, uno de los fundadores. Se cuenta con el servicio de un contador y de una consultora y técnica de recursos humanos, también cuentan con un técnico en Marketing.

Recursos Humanos

Cuenta con una consultora técnica en Recursos Humanos. La selección de personal está a cargo de la dirección del grupo. La evaluación del personal es constante con el fin de dar las herramientas y capacitación necesarias para desempeñarse de la mejor manera.

Desarrollo de la tecnología e investigación

Cuenta en el plantel con un Licenciado en Química el cual está a cargo de la producción de la cervecería, a su vez por ser una fábrica con pocos años en servicio, cuenta con todas sus instalaciones de producción de última tecnología.

Compras

Estas están a cargo de los coordinadores de producción, los cuales se encargan de las compras de los insumos para la producción y ventas de productos terminados.

Luego de reconocer todas las actividades que posee la Cervecería Checa, podemos analizar sus puntos de valor, en este caso resaltamos como ventaja la actividad primaria de Operaciones, donde contamos con una producción bajo normas de calidad ISO9001 y buenas prácticas de manufacturas, lo que nos da la posibilidad de posicionarnos en el mercado con un producto de calidad, también podemos nombrar como otra actividad importante a la Logística Externa, donde podemos encontrar una buena oportunidad de potenciar la distribución y comercialización de nuestro producto desde el restaurant La Jirafa en la ciudad de Bariloche y el Bar Casa Negra en la ciudad de Córdoba.

Marco teórico

El Marco Teórico tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica desde la visión de autores diferentes para analizar cuál es el más oportuno para

tomar como guía en dicho reporte de caso; en segundo lugar, se analizará lo que es una estrategia de penetración de mercado.

Planificación Estratégica

Chiavenato, en su libro señala que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad. La planificación estratégica se divide en tres niveles: estratégico (abarca a la organización entera), el nivel táctico (abarca a cada departamento de la organización) y el nivel operativo (abarca cada tarea específica). La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la empresa que afectan su viabilidad y su evolución, por ende, es preciso lograr la articulación de los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, el autor Sainz de Vicuña Ancín, menciona 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. El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*) (Sáinz de Vicuña Ancín, 2017).

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera. (Koontz, 2008).

Estrategia de penetración de mercado

La Matriz de Ansoff es una herramienta para ayudar a los negocios a analizar y planear sus estrategias de crecimiento. La matriz de Ansoff asigna niveles de riesgo cuando se evalúan y comparan diferentes estrategias. Esta toma como premisa que las dos cosas más importantes para un negocio son, las personas (el mercado meta) y el producto. La matriz está compuesta por cuatro zonas, penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En el caso de Cervecería Checa un producto actual en un mercado existente, lo que en la matriz de Ansoff es una estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia la podemos definir cómo la zona de confort de la matriz de Ansoff. En esta zona conocemos los productos actuales que se venden en el mercado existente.

La estrategia de penetración de mercado es, la más segura de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que este se mueve. (Sáinz de Vicuña Ancín, 2017).

Conclusión

Tomando como base la definición y la amplia mirada sobre la planeación estratégica de (Chiavenato, 2017); el autor de dicho reporte de caso decide basarse en el

mismo para tomar su teoría para el desarrollo de la presente labor ya que dicho autor sostiene que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de insertarla, acorde a su misión, y sobre todo al contexto externo sin dejarlo de lado para tomar decisiones futuras. Lo anterior para llegar a la meta prevista será necesario formularlo bajo una estrategia de penetración de mercado como lo expresa el autor (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012) utilizando como canal para su logro; una fuerte estrategia en Marketing. En base a los autores anteriores es que se busca utilizar su teoría para proponer como estrategia que Cervecería Checa cree la ventaja competitiva sustentable que necesita para aumentar la participación en el mercado, explotando al máximo sus fortalezas en materia de calidad de producción y posición geográfica de su restaurante y bar.

Diagnóstico

Al mercado de la cerveza artesanal se lo puede definir como un sector de alto atractivo para los participantes, caracterizado por un gran flujo de información entre productores, bajo nivel de inversión inicial y una demanda creciente.

La situación política y económica actual que atraviesa el país genera inestabilidad, orientando las decisiones de los niveles de gobierno a aspectos como el gasto público. Esto deja de lado acciones tales como incentivos al sector industrial o de Pymes, lo que dificulta la toma de decisiones del sector privado por falta de información certera de carácter oficial, entre otros efectos. La inflación, a su vez, no permite un correcto reflejo de los costos reales en los productos y lleva a un desincentivo de la inversión.

Las dificultades legales presentes en la realización de cualquier emprendimiento se ven agravadas por ser un sector de producción y venta de bebidas alcohólicas, aspecto no tan estricto en la provincia o en el resto del país. En la ciudad de Córdoba, la producción y venta de cerveza artesanal se encuentra desarrollada. Sin embargo, la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores es alta. Si bien la existencia de varios proveedores no ejerce presión en cuanto a las compras, la investigación y desarrollo implementado por el INTI generará mayores accesos a las materias primas de calidad permitiendo una reducción en los costos.

Los consumidores presentan amplios conocimientos sobre el producto o sus características, lo que lleva a un juicio de valor que le otorgan al producto final, determinando una variabilidad del precio de mercado por la calidad del producto, este es

un punto de diferenciación de cervecería Checa por su implementación de normas de calidad y manufactura. El nivel de consumo de cerveza artesanal está en constante aumento respecto al consumo de cerveza industrial en el país.

Dado el bajo nivel de ingresos y competitividad que se observa, particularmente en los años de Pandemia, se busca recuperar la competitividad en el mercado y consecuente un aumento de ingresos, para ello se implementara una estrategia de penetración de mercado con una fuerte inversión en marketing para relanzar la marca e imagen corporativa existente, darlos a conocer de una manera más exhaustiva en los puntos de ventas, para apoderarse de una cuota de mercado significativa en el corto plazo, aprovechando su capacidad productiva e instalaciones modernas de la fábrica ubicada en Sacanto. La penetración consiste en un rediseño del producto a nivel visual (nueva imagen) a un precio accesible, sostenido esto por la aceptación de sus clientes, y a su vez por estar presente en los puntos de venta de las ciudades de Córdoba y Bariloche a través de Bar casa Negra y La Jirafa, para esto desarrollaremos un plan de Marketing para su relanzamiento como marca e imagen corporativa.

Propuesta de aplicación

Con el fin de presentar la propuesta del plan a implementar, se evalúa si los lineamientos estratégicos del grupo Meta son funcionales al mencionado plan o deben ser modificados.

Lineamientos Estratégicos

Visión Actual “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.”

Misión Actual “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.”

Valores Actuales

- Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.
- Respeto: actitud de valorar a otra persona.

- Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir.
- Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales

En base los lineamientos estratégicos actuales de la empresa; se concluye que la Visión, Misión y Objetivos están alineadas al plan de implementación que se desarrollará a continuación, ya que manifiestan tener como objetivo crecer en el mercado y ser sustentable a largo plazo, el cual se alinea al fin del plan que se presenta a continuación sin necesidad de generar un cambio en los mismos.

Descripción de la propuesta

La penetración de mercado es uno de los aspectos más importantes en la performance de cualquier empresa en crecimiento. Busca el crecimiento sostenido a largo plazo como toda planificación estratégica, en el caso en desarrollo la propuesta es que con la capacidad de producción actual (360.000 litros anuales) de un producto de calidad hacer frente a nuestra estrategia de Marketing para el relanzamiento de la marca y sus productos.

La herramienta del marketing mix se realiza a través de cuatro variables controlables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. El Producto hace referencia a las características y atributos que tendrá el mismo. La definición del Precio debe tener en cuenta los precios competitivos, diferenciales y el punto de equilibrio. La Plaza indica la forma de cobertura de demanda y distribución de producto. La Promoción implica el medio que se utilizará para dar a conocer el producto y la empresa. En el caso de cervecería checa, las acciones a implementar corresponderán a la de una penetración en el mercado para el corto plazo, definida por Ansoff (1988) como “aquella que consiste en aumentar las ventas con los productos actuales en el mercado actual, actuando con un marketing más agresivo.”

Producto

El producto por comercializar es la cerveza artesanal ya existente. Se utilizarán dos tipos de envase para este producto. El primero son latas 473 cm³ ya en el mercado,

que serán utilizadas para la venta al público directa. El segundo, apunta a la comercialización del producto en comercios tales como bares o restaurantes. Se trata de barriles de acero con capacidad de 50 litros, que poseen una salida para que pueda ser servido en choperas, se incorpora esta nueva forma de envase.

La variedad de cerveza artesanal a fabricar son los ya elaborados, Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish y King Bee. Las latas llevarán una nueva etiqueta que exhiba la marca, junto con su graduación alcohólica, las exigencias legales pertinentes y una breve explicación donde resuma el proceso de elaboración de la cerveza y las propiedades que la diferencian a cada una de ellas.

De esta manera, se cuenta con una cartera de productos para competir con los distintos tipos de cerveza artesanales del mercado.

Respecto a la marca, es una palabra fácil de recordar y relacionada a la tradición europea de producción de cerveza. La nueva imagen de la marca tendrá una tipología que deberá ser con preferencia de estilo antiguo o tradicional, y utilizará colores fuertes, predominando el amarillo, rojo y negro.

Precio

El precio de las latas de 473 cm³ de las cervezas artesanales, en el mercado se encuentra entre los \$250 y los \$500 (cerveza Premium). Dada la situación económica del país, los clientes buscan un precio bajo a pagar por el producto, esto puede dar como resultado no percibir correctamente los atributos de las cervezas que lo diferencian de las demás. Por este motivo, para la estrategia de penetración de mercado será imprescindible iniciar con un precio de promoción.

De acuerdo con lo recién planteado, el precio de lanzamiento por una lata de 473 cm³ será de \$355, con el objetivo de apoderarse de una cuota significativa de mercado en el corto plazo. Por otro lado, los 50 litros se venderán a un precio de \$13800: aquí es donde se utilizarán los barriles de acero, en carácter de envases retornables.

Plaza

La distribución de la cerveza artesanal será de tipo intensiva. Para llegar a la mayor cantidad de puntos de venta, se hará uso de varios canales de distribución como almacenes de bebidas alcohólicas, bares, restaurantes, venta directa a través de internet, participación en fiestas y eventos privados. A su vez, darle una gran exposición tanto en el Bar casa

Negra y La Jirafa, introducir el producto en situaciones de espera de platos o como degustaciones a la carta, llegando a más clientes en mayores momentos.

La distribución se realizará por la unidad de negocio Sauco SA, sin hacer uso de empresas de terceros. De esta forma se reducen los costos y se logra tener un mayor contacto con el cliente, pudiendo generar más niveles de satisfacción.

La localización de la distribución se enfocará desde la localidad de Sacanto donde se encuentra la fábrica para luego de ahí distribuir a las ciudades de Córdoba y Bariloche, debido a la gran presencia de consumidores potenciales presentes diariamente. En el mediano plazo, se ampliarán los canales de distribución hacia locales comerciales, incluyendo bares y restaurantes de terceros.

Promoción

Para la promoción del producto se recurre en primer lugar a los canales de bajo costo como publicaciones en redes sociales, página web propia o sitios de internet dedicadas a la cerveza artesanal. Se llevará a cabo un plan de Marketing por un estudio externo. Se implementará una promoción de compra en latas, donde por la compra del pack de 6 latas se pagarán el precio por 5 latas por el termino de 6 meses. Otra promoción será que los miércoles y jueves de 18:00 a 20:00 Happy Hour 2x1 en el Bar Casa Negra y el Restaurant La Jirafa. Happy Hour es un sistema de promoción popular en el ámbito de bares y cervecerías para atraer clientes, se realizan promociones de 2x1 en horarios en los cuales el local no está en su máxima ocupación de capacidad. Con esta promoción se busca captar más público en horarios no convencionales, se busca la venta en cantidad de la cerveza para su posterior recompra, y obtener a su vez descuentos con el proveedor o materiales adicionales que también otorgan, como vasos, posavasos, material de promoción etc. El uso de carteles en la vía pública es una manera de llegar masivamente a los consumidores potenciales, y a su vez posee un bajo costo respecto a su alcance. Los carteles contendrán imágenes del producto con información acerca del mismo, con el fin de incentivar al consumo y mostrar los puntos de venta donde se puede encontrar esta cerveza.

Además de usarlo como medio de publicidad para incentivar el mayor consumo, la breve descripción que se adiciona al producto constituye un canal para educar al consumidor.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar los ingresos en un 30% anual por encima del índice inflacionario respecto al año anterior proyectando su medición para diciembre 2026, alcanzando para esa fecha el 100% de su capacidad de producción.

Justificación del objetivo general

Considerando que en el ejercicio 2020 donde el resultado fue negativo y se observa una disminución de las ventas en los años de Pandemia respecto al año 2018, donde con una inflación del 47,6% el precio del litro de cerveza rondaba los \$76, y con los ingresos por ventas observados llegamos a la conclusión que la fábrica estaba operando a un 55% de su capacidad, este porcentaje se fue incrementando los años siguientes hasta el año 2020 donde tuvo un gran descenso. Basándonos en la información de los estados contables (2018-2020) se proyectaron las ventas del año 2021, siguiendo la tendencia de los años 2018 – 2019. Con esta información se considera que con la implementación de la propuesta de penetración de mercado con un relanzamiento de la marca e identidad corporativa y la incorporación de los puntos de venta en el restaurante la Jirafa en Bariloche y Bar Casa Negra, por medio de una estrategia de marketing, es posible plantearse un incremento de ingresos del 30% anual por encima del índice inflacionario respecto al año anterior, ya que se observa una capacidad ociosa de producción.

Objetivos Específicos

- Incrementar en un 30% la cantidad de seguidores en redes sociales para hacer frente a la promoción de la marca, proyectando su medición para diciembre 2023.

Justificación de objetivo específico 1

En lo que sería visibilidad, nos enfocaremos en las redes sociales. Sabemos que hoy en día son un pilar fundamental para el conocimiento de la marca, fidelidad del cliente, comunicación de promociones, y también que a través de estas se llega a una gran cantidad de personas. En la actualidad cervecería Checa en su Instagram cuenta con 11200 seguidores, lo cual es poco comparando con nuestra competencia a seguir Antares, la cual cuenta con 98000 seguidores, por esto es correcto plantearse un incremento de

seguidores en redes sociales apalancada una campaña de Marketing Digital por un estudio externo.

- Incrementar las ventas un 30% respecto al año 2021, proyectando su medición para diciembre 2023.

Justificación de objetivo específico 2

Basándonos en el estado contable del año 2020, podemos observar una caída significativa debido al desarrollo de la pandemia, las ventas que venían proyectándose desde el año 2018 avizoraban un próspero horizonte, pero resultado de lo mencionado, el ejercicio 2020 arrojó resultados negativos, por este motivo y con una buena campaña publicitaria, promociones en la ventas de los productos y potenciando los dos puntos de ventas mencionados con anterioridad, La Jirafa y Bar Casa Negra es posible plantearse un objetivo ambicioso de incremento de ventas.

- Relanzamiento de la Marca y Potenciar puntos de ventas de Restaurante la Jirafa y Bar Casa Negra para diciembre 2023.

Justificación de objetivo específico 3

Rediseño de la Marca e identidad corporativa, con relanzamiento de esta, por medio de campaña de Marketing realizada por estudio externo y a su vez potenciar los puntos de ventas, uno en la ciudad turística de San Carlos Bariloche y otro en la Ciudad de Córdoba, permitirá el crecimiento y penetración de mercado a través del restaurante La Jirafa y Bar Casa Negra respectivamente. Se aplicarán promociones de Happy Hour 2x1. Happy Hour es un sistema de promoción popular en el ámbito de bares y cervecerías para atraer clientes, se realizan promociones de 2x1 en horarios en los cuales el local no está en su máxima ocupación de capacidad. La Jirafa, se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, tiene una buena capacidad de comensales, tiene buena aceptación entre sus clientes, es una buena oportunidad para ofrecer promociones de ventas de latas a los clientes una vez que los mismos fueron agasajados con una degustación de los diferentes estilos de cerveza Checa. A su vez Bar Casa Negra, ubicado en la zona de Güemes posee una amplia cocina con cocteles y venta de cerveza checa, buen ambiente amigable y sociable con buena aceptación, condiciones ideales para aplicar la misma estrategia de promociones y publicidad que en La Jirafa. Con estos datos podemos plantearnos un objetivo conjunto para potenciar puntos de ventas y un relanzamiento de la marca por medio de un plan de Marketing y rediseño de identidad corporativa.

Planes de acción

Plan de acción Objetivo 1									
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Económicos - Financieros	Fuente	
	Inicio	Final	Área	Responsable					
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22	Directorio	Juan Cruz - Paula - José	Sala de reunión	no	-	-	
Buscar presupuesto del servicio	ago22	ago22	Administración	Paula	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-	
Entrevista con los candidatos	sep22	sep22	Administración	Paula	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-	
Reunión con el proveedor elegido y el encargado de Marketing del grupo	sep22	oct22	Administración - Marketing	Paula - técnico Marketing	Sala de reunión	no	-	-	
Implementación de acciones en redes sociales por medio de proveedor contratado	sep22	oct23	Agencia Marketing	Community Manager	Computadora - Teléfono - Internet	si	\$ 385.000,00	Joxsé ver anexo 4	
Revisión del plan (si fuera necesario)	oct23	dic23	Agencia Marketing	Community Manager	Computadora - Teléfono - Internet	si	Incluido		
Control final	dic23	dic23	Agencia Marketing	Community Manager	Computadora - Teléfono - Internet	si	Incluido		
TOTAL							\$ 385.000,00		

Fuente: Elaboración propia

Gantt objetivo 1

Acción	Plazo		2022												2023				
			Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Inicio	Final																	
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22																	
Buscar presupuesto del servicio	ago22	ago22																	
entrevista con los candidatos	sep22	sep22																	
reunión con el proveedor elegido y en encargado de Marketing del grupo	sep22	oct22																	
Implementación de acciones en redes sociales por medio de proveedor contratado	sep22	oct23																	
Revisión del plan (si fuera necesario)	oct23	dic23																	
Control final	dic23	dic23																	

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción Objetivo 2								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Económicos - Financieros	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22	Directorio	Juan Cruz - Paula - José	Sala de reunión	no	-	-
Reunión con jefe de planta y jefe de producción	sep22	sep22	Producción	José - Luis	Sala de reunión	no	-	-
Compra de materias primas para incremento de producción	oct22	dic22	Administración	Daniel - German - Nahuel	Computadora - Teléfono - Internet	no	\$465.600,00	Ver anexo 5
Elaboración de producción	ene23	nov23	Producción	Daniel - German - Nahuel	Fabrica Cerveza	no	-	-
Control calidad de producción	ene23	nov23	Producción	Daniel - German - Nahuel	Laboratorio	no	-	-
Revisión del plan (si fuera necesario)	nov23	dic23	Directorio	Juan Cruz - Paula - José	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-
Control Final	dic23	dic23	Comercial	Juan Cruz	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-
TOTAL							\$465.600,00	

Fuente: Elaboración propia

Gantt objetivo 2

Acción	Plazo		2022					2023											
			Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Inicio	Final																	
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22																	
Reunión con jefe de planta y jefe de producción	sep22	sep22																	
Compra de materias primas e insumos para incremento de producción	oct22	dic22																	
Elaboración de producción	ene23	nov23																	
Control calidad de producción	ene23	nov23																	
Revisión del plan (si fuera necesario)	nov23	dic23																	
Control Final	dic23	dic23																	

Fuente: Elaboración propia

Plan de acción Objetivo 3								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerizado	Económicos - Financieros	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22	Directorio	Juan Cruz - Paula - José	Sala de reunión	no	-	-
Buscar presupuesto del servicio	ago22	ago22	Administración	Paula	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-
entrevista con los candidatos	sep22	sep22	Administración	Paula	Computadora - Teléfono - Internet	no	-	-
Reunión con el proveedor elegido y en encargado de Marketing del grupo	sep22	oct22	Administración - Marketing	Paula - técnico Marketing	Sala de reunión	no	-	-
Capacitación personal respecto a las promociones y plan	oct22	oct22	Agencia Marketing	Tecnico Mkt	Computadora - Teléfono - Internet	Si	\$ 600.000,00	José ver anexo 6
Implementación de promociones	nov22	nov23	Agencia Marketing	Tecnico Mkt	Restaurant - Bar	Si	Incluido	-
Revisión del plan (si fuera necesario)	nov23	nov23	Agencia Marketing	Licenciado Mkt	Computadora - Teléfono - Internet	Si	Incluido	-
Control Final	nov23	dic23	Agencia Marketing	Licenciado Mkt	Computadora - Teléfono - Internet	Si	Incluido	-
TOTAL							\$ 600.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Gantt objetivo 3

Acción	Plazo		2022					2023											
			Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			Inicio	Final															
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos del plan	ago22	ago22																	
Buscar presupuesto del servicio	ago22	ago22																	
entrevista con los candidatos	sep22	sep22																	
Reunión con el proveedor elegido y en encargado de Marketing del grupo	sep22	oct22																	
Capacitación personal respecto a las promociones y plan	oct22	oct22																	
Implementación de promociones	nov22	nov23																	
Revisión del plan (si fuera necesario)	ago23	nov23																	
Control Final	nov23	dic23																	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Las acciones mencionadas con anterioridad se tendrán que llevar a cabo con una inversión total de \$1.450.600,00 en donde se incluirán las dos campañas de Marketing, una de ellas será de aumento de seguidores en redes sociales, las cuales hoy en día son una herramienta esencial de conocimiento de la marca y producto, esta tendrá un costo de \$385.000,00. Dentro de esta inversión también se encuentra el rediseño de la marca e identidad corporativa con el relanzamiento de esta en el mercado, la cual tendrá un costo de \$600.000,00. Por último, la compra de insumos extras no existentes (barriles) para llevar adelante el nuevo formato de envase a comercializar por un costo de \$465.600,00.

	Recursos	2022
Plan 1	Contrato con Agencia de Marketing, campaña de aumento de seguidores en redes sociales. Ver anexo 4	\$ 385.000
Plan 2	Compra de nuevo insumo para nuevo formato de envase a comercializar. Ver anexo 5	\$465.600
Plan 3	Contrato con Agencia de Marketing, campaña de rediseño y relanzamiento de la marca. Ver anexo 6	\$ 600.000
	Total	\$ 1.450.600

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

El análisis financiero lo enfocaremos en el objetivo general de la propuesta, partimos para realizar el flujo proyectado de la diferencia del incremento de ventas debido a la implementación de los planes propuestos, nuestro precio de venta será de \$355 el litro de cerveza, conformado por un mix de venta, todo el flujo fue ajustado por el IPC real y proyectado por el Banco Central de la República Argentina. (ver anexo 7). También se tiene en cuenta el impuesto a las ganancias del 35% y la tasa de referencia de plazo fijo que fija el BCRA del 50% a la fecha (23 de junio 2022).

Año	HTA 5 años				
	2022	2023	2024	2025	2026
Diferencia Litros Incremento 30% Objetivo	35741	46463	60402	78523	102080
Cantidad litros vendidos Total	119136	154877	201340	261742	340265
Precio x litro (ver anexo 8)	\$ 355	\$ 514	\$ 694	\$ 902	\$ 1.128
IPC Real / Proyección IPC BCRA	55%	45%	35%	30%	25%

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de caja

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas	\$ 10.544.919	\$ 19.877.172	\$ 34.884.438	\$ 58.954.699	\$ 95.801.387
Costos de ventas	-\$ 4.330.928	-\$ 6.279.846	-\$ 8.477.792	-\$ 11.021.130	-\$ 13.776.413
Utilidad Bruta	\$ 6.213.991	\$ 13.597.326	\$ 26.406.645	\$ 47.933.569	\$ 82.024.974
Comercialización	-\$ 7.645.552	-\$ 11.086.050	-\$ 14.966.168	-\$ 19.456.019	-\$ 24.320.023
Administración	-\$ 1.792.430	-\$ 2.599.023	-\$ 3.508.681	-\$ 4.561.285	-\$ 5.701.606
Inversión plan	-\$ 1.450.600				
UN antes de IIGG	-\$ 3.223.991	-\$ 87.747	\$ 7.931.796	\$ 23.916.266	\$ 52.003.344
I I G G 3 5 %	\$ -	\$ -	-\$ 2.776.129	-\$ 8.370.693	-\$ 18.201.171
UN del ejercicio	-\$ 1.450.600	-\$ 3.223.991	-\$ 87.747	\$ 5.155.668	\$ 15.545.573
					\$ 33.802.174

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores

VAN	\$ 5.410.725
TIR	92 %
ROI	\$ 34,29
Tasa K (Referencia BCRA Plazo Fijo)	50 %

Para el análisis de factibilidad y beneficio del proyecto a implementar, se utilizaron distintos indicadores como el “VAN” que muestra el valor actual neto de los flujos descontados a una tasa de retorno u oportunidad requerida por los inversores, la “TIR” que indica la tasa interna de retorno del proyecto y el “ROI” que muestra el retorno de la inversión.

Como se observa en los indicadores, el flujo de caja proyectado a un horizonte temporal de análisis de 5 años arroja un VAN de \$5.410.725 y una TIR de 92%, lo cual indica que el proyecto es rentable dado que la VAN es mayor o igual a cero y la TIR está

por arriba de la tasa K de referencia. El ROI indica que por cada peso invertido tenemos un retorno de \$34,29, se observa un buen margen de retorno de la inversión.

El resultado arrojado por ingresos por ventas en el periodo 2026 es de \$95.801.387 con la implementación de la propuesta, cumple con el objetivo general de incremento de ingresos del 30% por encima del índice inflacionario.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas (sin plan)	\$ 23.296.960	\$ 35.193.280	\$ 66.242.675	\$ 116.272.649	\$ 196.457.216	\$ 319.384.548
Ingresos por ventas (con plan)	\$ -	\$ 10.544.919	\$ 19.877.172	\$ 34.884.438	\$ 58.954.699	\$ 95.801.387
Total Ventas	\$ 23.296.960	\$ 45.738.199	\$ 86.119.848	\$ 151.157.086	\$ 255.411.916	\$ 415.185.934
% de incremento real de ventas sobre año anterior	77%	96%	88%	76%	69%	63%
A - IPC	51%	55%	45%	35%	30%	25%
B - Objetivo (incrementar ingresos un 30% por encima de la inflación)	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Incremento A + B a cumplir	81%	85%	75%	65%	60%	55%
Cumplimiento		Cumple Objetivo	Cumple Objetivo	Cumple Objetivo	Cumple Objetivo	Cumple Objetivo

Fuente: Elaboración Propia

También corroboramos que en el año 2026 llegamos a una capacidad de producción de 95% equivalente a 340265 litros anuales.

Conclusiones

El Grupo Meta en su unidad de negocio SAUCO SA se encuentra en condiciones de llevar adelante el principal objetivo de penetración de mercado con relanzamiento de la marca de cervecería Checa en búsqueda de posicionamiento de mercado, esto traerá aparejado el aumento de facturación por mayores ventas debido al plan de Marketing como así también la incorporación de los puntos de ventas La Jirafa y Casa Negra.

Para llevar a cabo lo antes mencionado, el presente trabajo se centró en la capacidad ociosa de producción detectada, donde para el año 2020, último estado contable, la capacidad de producción se encontraba en un 21%, 75.883 litros de una capacidad máxima de 360.000 litros anuales, lo que permitía plantear un objetivo de incremento de ingresos ambicioso.

Todos los objetivos son cualitativos y cuantitativos, medibles en corto y largo plazo y no necesitan de gran inversión para avanzar con los objetivos propuestos.

A pesar de que el plan objetivo es el incremento de los ingresos en un horizonte temporal de análisis de 5 años, esto lleva a una evaluación continua de la situación política, económica y social del país para estar atento a un rediseño de objetivos.

La creación de nuevas sucursales y puntos de ventas es una opción que se recomienda por el momento mantener en suspenso hasta tanto no haya una mejor situación económica en el país. Mientras tanto Checa posee una fortaleza en la elaboración de sus productos, contando con una fabricación moderna, con certificación de calidad y manufactura, la cual apalancada por el rediseño de la imagen corporativa y relanzamiento de la marca como así también el potenciamiento de los puntos de venta, se presentan oportunidades para el crecimiento proyectándonos a futuro; además al pertenecer a un grupo de diversos negocios, está en continua búsqueda de soluciones ante un contexto variable, fluctuante e impredecible como es la economía de este país. Los recursos humanos son un punto para tener en cuenta a futuro con el desarrollo y evolución de la cervecería checa, se deberá dar importancia al ingreso de nuevo personal para afrontar un crecimiento de la unidad de negocio.

Por último, se recomienda tomar como guía la planificación realizada y considerar que este plan representará un cambio positivo, económico y financiero para la organización, luego de atravesar una situación inusual y única como fue la Pandemia en su punto más alto en el año 2020, para esto necesitara contar con la predisposición de sus

colaboradores, ya que, para Grupo Meta, formaran parte del crecimiento y resultado logrado.

Bibliografía

- Toppazzini, C. (09 de agosto de 2021). Cerveza argentina: como quedo el negocio después del pico de la pandemia. A24. Recuperado de <https://www.a24.com/economia/cerveza-argentina-como-quedo-el-negocio-despues-del-pico-la-pandemia-n852619>
- Lopez Calvo, L. (28 de marzo de 2022). La pobreza cayo a fines de 2021 pero volverá a superar el 40% por la inflación. Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-pobreza-cayo-a-fines-de-2021-pero-volvera-a-superar-el-40-pct-por-la-inflacion/>
- <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Legislatura Mendoza. (16 de abril de 2019) Cerveza artesanales: el senado probó su regulación. Legislaturabierta. Recuperado de <https://www.legislaturabierta.gob.ar/noticia.php?id=1098>
- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Porter, M. (2008). Las 5 fuerzas competitivas. Deusto
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Administración Estratégica. México: Interamericana Editores S.A.
- <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso>
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2014). Administración. México: Pearson
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación
- Índice de precios al consumidor (IPC). Informes técnicos / Vol. 6, n° 68. Marzo 2022. INDEC.
- Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Informes técnicos / Vol. 6, n° 54. Cuarto trimestre de 2021. INDEC.
- Índice de la pobreza y de la indigencia. Informes técnicos / Vol. 6, n°60. Segundo semestre de 2022. INDEC
- Paredes, L. (20 de octubre de 2021). Hace 20 años tres ingenieros fundaron cerveza Antares, se consolidaron y hoy exportan cerveza a estados unidos. A24. Recuperado de <https://www.a24.com/pymes/hace-20-anos-tres-ingenieros-fundaron-cerveza-antares-se-consolidaron-y-hoy-exportan-estados-unidos-n870203>
- Canvas. 2022. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- INTA. 2022. Recuperado de <https://inta.gob.ar/videos/laboratorio-de-calidad-de-cebada-y-malta-de-inta-bordenave-tecnologia-de-punta-al-servicio-del-pais>
- Argentina. 2022. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, México, Mc Graw Hill

- Sainz de Vicuña Ancín, JM. (2017), El plan estratégico en la práctica, Madrid, Esic Editorial
- Koontz, H., Weihrich H., Cannice M., (2008), Administración, Una perspectiva global y empresarial, México, Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo 1



Anexo 2

indec

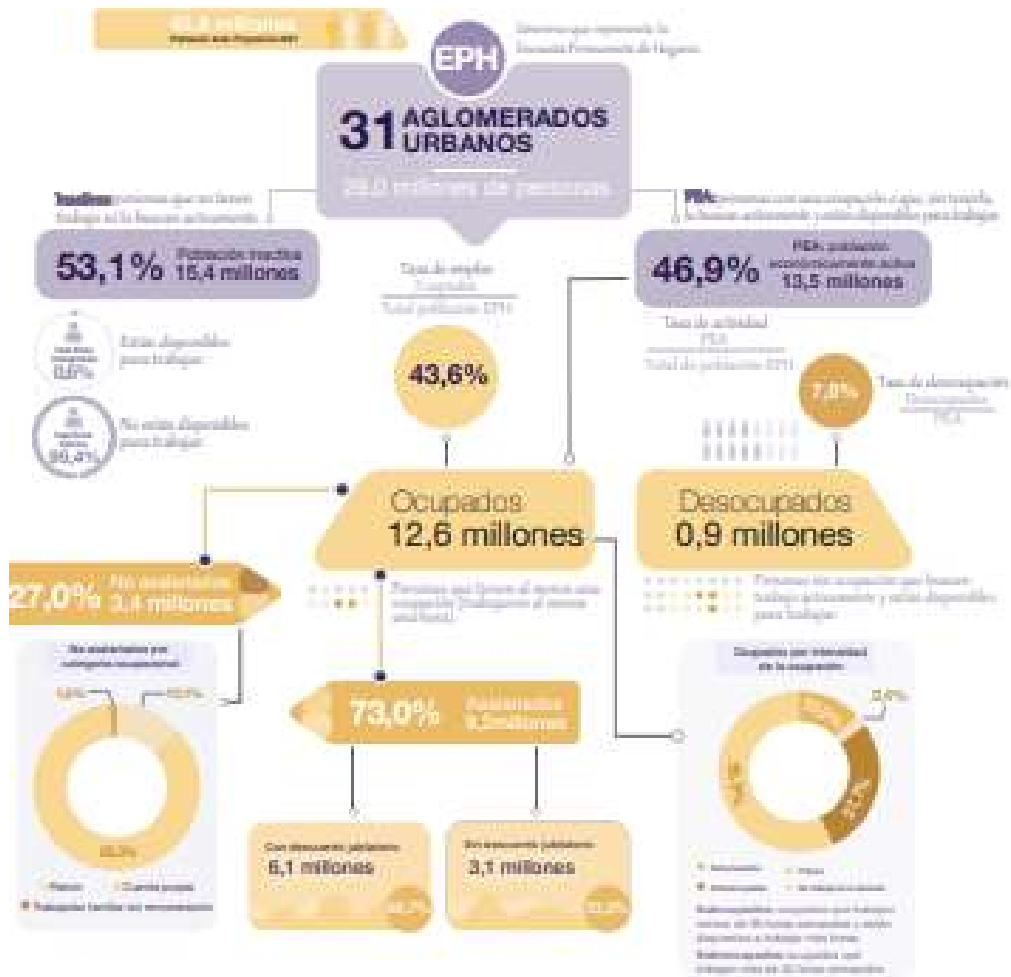
Las Misiones con Argentina

Trabajo e Ingresos

Buenos Aires, 23 de marzo de 2022

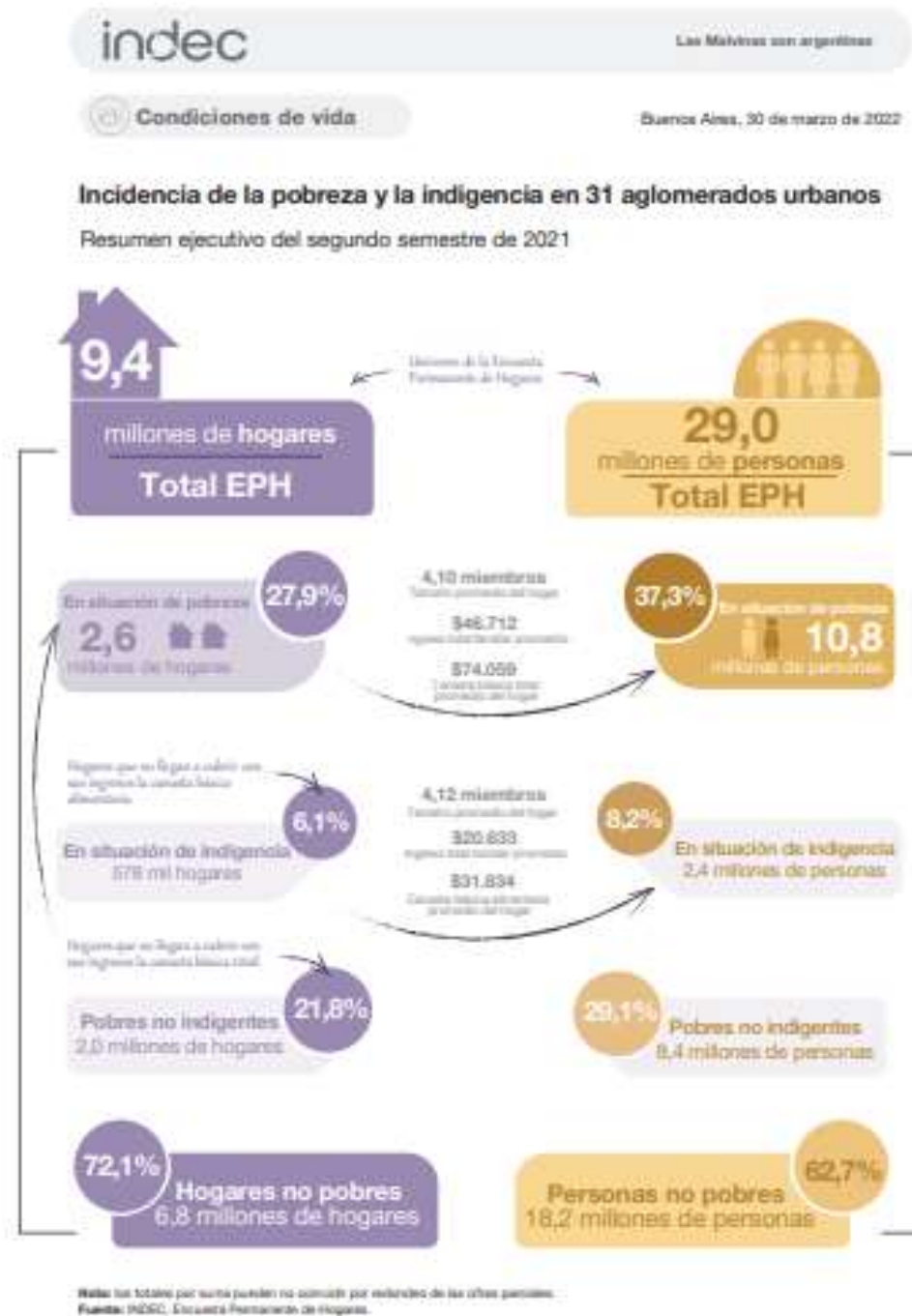
Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)

Resumen ejecutivo del cuarto trimestre de 2021




Nota: los totales por sexo pueden no coincidir por redondeo de los otros parámetros.
Fuente: INDEC, Encuesta de Grupos Personales de Hogares.

Anexo 3




Anexo 4


02 de Junio, 2022

PRESUPUESTO DISEÑO

CAMPAÑA MARKETING DIGITAL

El presupuesto consta de la creación de una Campaña de Marketing Digital para la empresa de Cervecería Artesanal CHECA.



La Campaña se aplicará en estas específicas redes sociales:

- INSTAGRAM
- FACEBOOK
- TIKTOK
- YOUTUBE

Se plantearon los objetivos principales de la campaña:

- 1- Incremento de usuarios en un 30% más del actual número.
- 2- Fidelizar el seguimiento de los actuales seguidores en un 40%.
- 3- Posicionamiento de Marca en un 50% más en clientes cautivos.

PRIMER ETAPA: ANALISIS


- Análisis de los actuales movimientos y publicaciones de la empresa en todas sus redes.
- Posicionamiento y estadísticas de la empresa actualmente.
- Perfil de sus usuarios.
- Análisis de competencia.

SEGUNDA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN

- Análisis de datos.
- Creación de primer campaña de acuerdo a los objetivos planteados.
- Determinar tiempos de cada evento a promocionar.
- Aplicación de campaña.

TERCER ETAPA:

- Análisis e Informe de los nuevos datos recaudados por la primer campaña.
- Seguimiento de los nuevos seguidores.
- Ajustes e implementación de nuevas campañas.




PRESUPUESTO
Total: \$385.000 pesos

Forma de pago: 50% antes de comenzar el trabajo,
50% restante con la entrega del trabajo.
El presupuesto caduca después de 10 días desde que es enviado al cliente.

TEL // 0221 4786260
EMAIL // josecentorbi@gmail.com
INSTAGRAM // @joxse.diseño

Anexo 5

× Carrito de Compras



Barril 50 litros usado

- 30 +

\$465.600 X

Subtotal (sin envío):

\$465.600

Entregas para el CP: **5945**

[CAMBIAR CP](#)

Las entregas pueden sufrir demoras por la cuarentena. ¡No te preocupes! Hacé tu compra y avanzamos con la entrega lo más rápido posible.

ENVÍO A DOMICILIO

Encomienda (a convenir)

NUESTRO LOCAL

Argentina Brew Boulogne Sur Mer 2564, Don Torcuato - Entrega de pedidos de lunes a viernes de 10 a 18 hs.
Confirme el estado del pedido antes de pasar a retirar.

Gratis

Total:

\$465.600,00

O hasta 12 cuotas de \$67.562,44

INICIAR COMPRA

VER MÁS PRODUCTOS

Anexo 6



22 de Junio, 2022

PRESUPUESTO DISEÑO

REDISEÑO DE IDENTIDAD CORPORATIVA

El presupuesto consta del Rediseño de la identidad Corporativa para la empresa de Cervecería Artesanal CHECA.



En un primer paso se redefinirá los atributos de la empresa y destacará que la hace única y diferente de sus principales competidores.

Luego se hará una elección y ajustes de los nuevos valores, ideales, comunicación, metodología, estrategias, que de manera externa, expresará todo lo anterior a través de su imagen corporativa.

ETAPA 1

- 01-REDISEÑO DE MARCA.
- 02-PALETA DE COLORES
- 03-FAMILIAS TIPOGRAFICAS
- 04-MANUAL DE USO

ETAPA 2

- 01-APLICACIÓN GRÁFICA TRADICIONAL.
(Papelería, Packging, Publicidades, gráfica vehicular y textil, etc)
- 02-APLICACIÓN GRÁFICA DIGITAL.
(Redes sociales, Sitio Web,Publicidades, Video institucional, etc)



PRESUPUESTO

Total: \$600.000 pesos

Forma de pago: 50% antes de comenzar el trabajo,
50% restante con la entrega del trabajo.

El presupuesto caduca después de 10 días desde que es enviado al cliente.

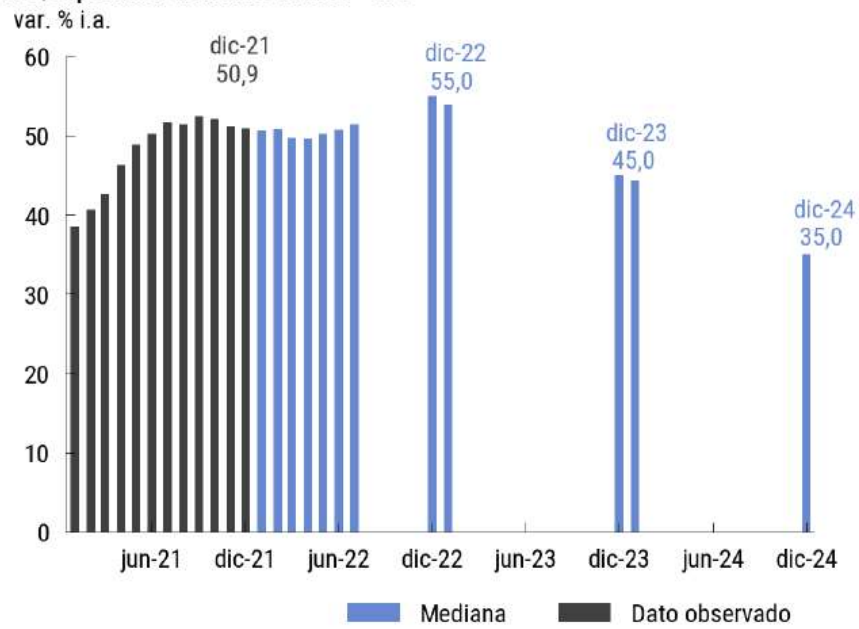
TEL // 0221 4766260

EMAIL // josecentorbi@gmail.com

INSTAGRAM // @joxsediseno

Anexo 7

Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual – IPC



Fuente: REM - BCRA (ene-22)

Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) / Enero 2022 | BCRA | 8

Anexo 8

*Conformado precio de venta

Precio latas (Ltr)	\$	389	70%	\$	272
Precio Barril (Ltr)	\$	276	30%	\$	83
Precio mix Venta				\$	355

Fuente: Elaboración Propia