

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

## **Trabajo Final de Grado**

Planificación estratégica Cervecería Checa

**Empresa: Grupo Meta**

**Nombre y Apellido: Matías Ezequiel Pizarro**

**DNI: 38.884.006**

**Profesora: Sofia Rinero**

**Legajo: VADM20638**

## Índice de Contenido

Introducción .....	1
Análisis Situacional .....	3
<i>Macro entorno: PESTEL</i> .....	3
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	7
<i>Mercado:</i> .....	10
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i> .....	12
Marco teórico .....	17
Diagnóstico .....	19
Propuesta de aplicación .....	20
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	20
<i>Objetivos</i> .....	21
<i>Planes de acción</i> .....	23
<i>Presupuesto</i> .....	26
<i>Análisis financiero</i> .....	27
Conclusiones y recomendaciones .....	28
Bibliografía .....	30
Anexos .....	31

## Índice de Imágenes

Figura 1 .....	4
Figura 2 .....	4
Figura 3 .....	5
Figura 4 .....	10
Figura 5 .....	12
Figura 6 .....	14

## Índice de Tablas

Tabla 1: Plan de acción 1 .....	23
Tabla 2: Plan de acción 2 .....	24
Tabla 3: Plan de acción 3 .....	25
Tabla 4: Diagrama de Gantt .....	26
Tabla 5: Presupuesto .....	26

## **Resumen**

El presente reporte propone el desarrollo de una Planificación Estratégica para aplicar en una de las unidades de negocios del Grupo Meta: Cervecería Checa.

El mismo se centra en revertir los resultados económicos obtenidos en el ejercicio 2020 por la mencionada unidad de negocio y potenciar las oportunidades de crecimiento. Es por ello que se definen una serie de planes de acción, relacionados al desarrollo de nuevos canales de distribución y una mayor participación en el mercado, conducentes a incrementar las ventas anuales de Cervecería Checa para el año 2024, con respecto al nivel de ventas alcanzado en el año 2020.

A partir de los análisis pertinentes del entorno, el mercado y la empresa se concluyó que el proyecto es rentable y Cervecería Checa cuenta con capacidad de llevar adelante su implementación logrando así cumplir con el objetivo planteado.

Palabras clave: planificación estratégica, canales de distribución, cerveza artesanal, participación en el mercado, oportunidad.

## **Abstract**

This report proposes the development of a Strategic Planning to apply in one of the business units of the Grupo Meta: Cervecería Checa.

It focuses on reversing the economic results obtained in the 2020 financial year by the aforementioned business unit and enhancing growth opportunities. That is why a series of action plans related to the development of new distribution channels and a greater participation in the market are defined, leading to increasing the annual sales of Cervecería Checa for the year 2024, with respect to the level of sales reached in the year 2020.

Based on the pertinent analyzes of the environment, the market and the company, it was concluded that the project is profitable and Cervecería Checa has the capacity to carry out its implementation, thus achieving the stated objective.

Keywords: strategic planning, distribution channels, craft beer, market share, opportunity.

## Introducción

El presente trabajo consiste en un reporte de caso, realizado bajo el marco de la Universidad Siglo 21, el cual se basa en el análisis del Grupo Meta, particularmente sobre una de sus unidades de negocio: Cervecería Checa. Mediante una propuesta de Planificación Estratégica se buscará aumentar la rentabilidad aprovechando sus ventajas competitivas para explotar al máximo las oportunidades que presenta el entorno.

El Grupo Meta se creó en el año 2019 siendo una empresa familiar fundada por tres hermanos, con la iniciativa de reunir bajo un solo nombre todas las unidades de negocio que lo integran. El Grupo tiene como objetivo generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y conservar el concepto de una gran familia empresaria.

La gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas que se mencionan a continuación:

- La Tregua S.A., que incluye actividad de tambo y agricultura en la localidad de Sacanta - El Arañado.
- Sauco S.A., cuyo trabajo consiste en la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche.
- Cervezas Argentinas S.A.S., con una participación del 50 %, que incluye el bar Casa Negra en Córdoba capital.
- Brewing S.A.S., la cual se encuentra en proceso de apertura, que va a incluir un bar propio Checa.

Tal como se menciona al comienzo, el presente trabajo pretende abordar la unidad de negocio que representa la Cervecería Checa ya que, a partir de lo analizado en el caso y del contexto presente, se han identificado ciertas oportunidades para mejorar el rendimiento económico de la misma.

La fundación desde cero de la fábrica de cervezas checa, su puesta en marcha y el mejoramiento de los procesos de producción han ido ganando terreno en el mercado, logrando una buena aceptación entre la gente del lugar. Se trata de producción de cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes y variedades. El producto es justamente la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee.

La fábrica está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Actualmente la planta cuenta con una capacidad productiva anual de 360.000 litros, está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas y se han implementado normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

No obstante, en este camino de crecimiento que se encuentran transitando, resulta necesario trabajar sobre su identidad como unidad económica y productiva inserta en el mercado. A su vez, se encuentran frente a la necesidad de revertir la fuerte caída en las ventas como consecuencia del aislamiento preventivo impuesto por el Covid-19.

A partir de esta situación, lo que se propone en este trabajo es el desarrollo de una planificación estratégica, que le permita a esta unidad de negocio aumentar su rentabilidad aprovechando sus ventajas competitivas. Para lograrlo se hará foco en la definición de una estrategia de diferenciación. Esta estrategia se considera acorde al caso por tratarse de un producto artesanal y de calidad, con una amplia aceptación del público y buenas referencias dentro del mercado de cervezas artesanales. En este sentido, con el propósito de lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento de la marca, se propone identificar e implementar nuevos canales de distribución, ampliar la llegada del producto al público y de esa manera incrementar las ventas.

A continuación, se mencionan algunos antecedentes de empresas de cerveza artesanal que han logrado posicionarse en el mercado a través de la estrategia de diferenciación y han salido en búsqueda de nuevos canales de distribución.

Antares, la primera fábrica de cerveza artesanal en Mar del Plata, cuenta con 20 años en el mercado y su negocio ha estado muy enfocado en la comercialización a través de los bares que llevan el mismo nombre de la marca. Hoy cuentan con 59 locales en Argentina. "Esa integración vertical era nuestra fortaleza pre-COVID, y con el cierre de la gastronomía y el turismo se transformó en una debilidad", cuenta uno de sus fundadores, Leonardo Ferrari. El contexto los llevó a buscar rutas alternativas. Una de ellas fue la comercialización en latas, que les permitió llevar su producto a los hogares, tanto en Argentina como en el exterior mientras los bares estaban cerrados.

Bierhaus fue fundada en 2012. Previo a la declaración de la emergencia sanitaria Covid-19, la empresa vendía el 98% de la cerveza en barriles de 50 litros a bares y restaurantes, mientras que el 2% restante en latas al consumidor final. Durante el 2020, el mercado se contrajo como consecuencia del cierre temporal o definitivo de bares y restaurantes. Por esta razón comenzaron

a buscar nuevas alternativas y decidieron volcarse a las latas, activar los canales digitales, tomar pedidos por WhatsApp y en plataformas de e-commerce especializadas en bebidas como Craft Society, hasta que lograron armar su propia tienda online. Todo esto les permitió ampliar sus puntos de venta entre supermercados, tiendas especializadas y comercios de cercanía.

## **Análisis Situacional**

### ***Macro entorno: PESTEL***

#### **Factores Políticos**

Las decisiones del poder político influyen en la fuerza empresarial y más aún en el caso de las Pymes. Un claro ejemplo han sido las medidas relacionadas a la emergencia pública en materia sanitaria, tales como el Decreto N° 297/20, que dispuso durante el 20 y el 31 de marzo de 2020 para los habitantes del país y las personas que se encontraran transitoriamente en él, el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”; plazo que fue sucesivamente prorrogado a través de numerosos decretos generando un fuerte impacto en la actividad económica. (boletinoficial.gob.ar, 2020)

Otro elemento clave que se encuentra influenciado por las medidas políticas está relacionado con la regulación en materia de comercio exterior. En este sentido los empresarios ponen de manifiesto que “las restricciones a las compras externas vigentes dificultan el normal abastecimiento para la producción, lo que podría significar menores inversiones, exportaciones y menor crecimiento económico para la Argentina”. (infobae.com.ar, 2022)

Frente a la inestabilidad política que caracteriza al país, se debe resaltar la importancia del rol que ejerce la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A), cuya misión es agrupar a los fabricantes de Cerveza Artesanal para mejorar la calidad, defender los intereses comunes y fomentar la producción y desarrollo de la categoría. (C.C.A.A, 2022)

#### **Factores Económicos**

Un panorama complejo caracteriza la situación económica en la Argentina. La gradual salida de la pandemia pone en evidencia las dificultades económicas por las que atraviesa la población, lo cual involucra una tendencia decreciente del poder adquisitivo.

Para los productores, los factores económicos influyen directamente en sus niveles de actividad. La inflación y la recesión tienen un efecto negativo para la economía en general. Por su parte, la

fijación de precios se vuelve una tarea dinámica frente a la variación constante de los costos en los insumos.

De acuerdo a la información obtenida a partir del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), se observa en la Figura 1, que el nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,7% en marzo de 2022, mientras que de la Figura 2 se observa un aumento de 55,1% comparado con igual mes del año anterior. (INDEC, 2022)

### Figura 1

Marzo 2022 – Variaciones mensuales del Nivel General del IPC. Total Nacional.



Fuente: INDEC, Dirección de Índices de Precio de Consumo.

### Figura 2

Marzo 2022 – Variaciones interanuales del Nivel General del IPC. Total Nacional.



Fuente: INDEC, Dirección de Índices de Precio de Consumo.

## Factores Sociales

Tras la salida paulatina de la pandemia, la población ha retomado gran parte de sus actividades sociales y recreativas. En este nuevo contexto, “post pandemia” se ha logrado identificar una tendencia creciente en el consumo de servicios gastronómicos y turísticos, así como también una mayor concurrencia a eventos sociales y festivos.

A partir de los datos relevados de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba, se observa para el año 2022 una reactivación de la actividad turística. (estadistica.cba.gov.ar, 2022) Este incremento del turismo receptivo y la mayor demanda de actividades sociales han dado lugar a la apertura de bares y espacios gastronómicos. Estos espacios, al igual que la amplia convocatoria que logran los eventos masivos, representan lugares caracterizados por el consumo de bebidas, entre ellas bebidas alcohólicas, siendo un dato importante el que se refleja en la Figura 3 que, de acuerdo con los datos de la Cámara de la Industria Cervecera Argentina, por año se consumen 45 litros de cerveza per cápita. (cervecerosargentinos.org, 2022) En este sentido, Juan Manuel Insfran, presidente de la Cámara Argentina de Cerveceros Artesanales (CCAA), menciona que “aproximadamente el 95% del producto producido por las cervecerías artesanales del país es consumido en bares, restaurantes, cervecerías; es decir: necesitamos a los gastronómicos para nuestro sector”. (ANCCOM, 2021)

**Figura 3**



*Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina*

## Factores Tecnológicos

En la actualidad, los factores tecnológicos representan una necesidad para que una empresa pueda prosperar. Generar ventajas competitivas implica ir más allá del uso eficiente de los

recursos. Esto implica avanzar con la implementación de métodos y tecnologías para ahorrar agua y energía, aprovechar los residuos y reducir su impacto medioambiental.

En este aspecto se debe destacar la relevancia de la apertura, en Rosario, del primer Centro de Innovación abierto a toda la cadena de valor de la agroindustria cervecera, que cuenta con un laboratorio de última generación, una sala de capacitación y entrenamiento. A partir de su llegada, “la industria tendrá la oportunidad de vislumbrar y definir el futuro del ecosistema cervecero, integrando desde biotecnología de semillas, productores de cebada, malteros, proveedores de insumos, hasta cerveceros y cámaras profesionales”. (Info341.com.ar, 2019)

### **Factores Ecológicos**

Elaborar un producto de calidad de manera sostenible representa una ventaja competitiva para cualquier negocio. Cada vez es mayor la exigencia a las empresas para tomar medidas conducentes a reducir su huella de carbono.

En esta misma línea toma relevancia el concepto de Economía Circular, que persigue el uso eficiente de los recursos a través del cambio desde una economía lineal consistente en "producir, usar y tirar", hacia un modelo circular, tal como ocurre en la naturaleza. (lanacion.com.ar, 2016)

En este sentido, estimular el uso de envases retornables como hábito de consumo contribuyen con el cuidado del medio ambiente mediante su reutilización, ya que son diseñados para circular y no ser descartados en pocos usos.

Otro elemento clave a considerar es la generación de desechos orgánicos que resulta del proceso productivo de cerveza artesanal. En Argentina se generan 15 mil toneladas de bagazo al año, lo que representa un problema ambiental. Estos desechos suelen ser utilizados básicamente como forraje para animales o como abono orgánico, de lo contrario terminan en rellenos sanitarios, donde se descomponen y emiten gases de efecto invernadero. (sobrelatierra.agro.uba.ar, 2021)

### **Factores Legales**

Existen diversas normas que tienen incidencia directa sobre la industria de la cerveza artesanal. En todos los casos resulta esencial tener pleno conocimiento de las mismas y el asesoramiento profesional pertinente a los efectos de prevenir posibles sanciones que puedan devenir de su incumplimiento. Entre otras se mencionan:

Ley N°24788, Ley Nacional de lucha contra el alcoholismo. La misma establece los límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantizar la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. (infoleg.com.ar, 2022)

Resolución 383/2019 del Ministerio de Producción y Trabajo, por la cual se inscribe en el Registro de Asociaciones Sindicales de Trabajadores el Sindicato de Trabajadores de Cervecerías Artesanales de la República Argentina (SI.TRA.C.AR.). (boletinoficial.gob.ar ,2019)

La incorporación del artículo 1082 bis al Código Alimentario, en el marco del trabajo conjunto entre el Ministerio de Agroindustria y la Industria Cervecera. Esta modificación permite que las cervezas que no contengan aditivos alimentarios y que posean sólo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática puedan comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”, para favorecer la competitividad. (casarosada.gob.ar, 2017)

### ***Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER***

Para determinar qué tan atractiva es la industria de cervezas artesanales se utilizó el método de las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis:

#### *La amenaza de nuevos entrantes.*

La amenaza de nuevos competidores en la industria es alta, la misma está determinada por las barreras de entrada al mercado, aquí se mencionan las más relevantes:

- Inversión inicial: en relación a otros emprendimientos del tipo industrial, aquí la inversión es baja ya que la producción puede realizarse a pequeña escala.
- Reconocimiento de la marca: no existen en Argentina grandes referentes en cervezas artesanales lo cual se vuelve un trabajo relativamente fácil quitar clientes a la competencia.
- Canales de distribución: el canal más empleado por las cervecerías de este tipo son bares propios o la participación en ferias regionales.
- Tecnología: la incorporación de maquinarias y nuevas tecnologías en el proceso productivo y de envasado representan una barrera importante para quienes pretenden liderar en términos de costos.
- Conocimiento/experiencia del rubro: lograr un producto de calidad está fuertemente influenciado por la materia prima e insumos utilizados, así como la experiencia adquirida

durante el desarrollo de procesos productivos generadores de combinaciones únicas y diferenciadoras para el consumidor.

En conclusión, si bien existen barreras de entradas a la industria, ninguna es lo suficientemente alta como para impedir el ingreso de nuevos competidores.

#### *Amenaza de productos sustitutos.*

Un segmento se vuelve poco atractivo cuando existe una gran variedad de sustitutos, haciendo así que el precio de producto principal baje e impacte directamente en las ganancias.

Se entiende por sustituto a aquellos productos que, siendo técnicamente diferentes, satisfacen la misma necesidad. En este caso, la cerveza artesanal posee varios de estos productos sustitutos entre los cuales podemos mencionar: cervezas industriales, tragos de autor, vinos de calidad media, fernet, gin, entre otras bebidas.

Para un análisis más profundo se destacan a continuación dos puntos relevantes a tener en cuenta: el precio de los sustitutos y el grado de sustitución.

- Precio de los sustitutos: en cuanto a los precios, el abanico es amplio y va a depender directamente de las características del consumidor a la hora de escoger un producto similar.
- Grado de sustitución: es absolutamente alto ya que existe mucha variedad de sustitutos que cubren la misma necesidad.

Como conclusión, los productos sustitutos representan una alta amenaza para la organización obligándola, en este caso, a hacer énfasis en la necesidad del cliente y su diferenciación en términos de calidad.

#### *El poder de negociación de los proveedores.*

Para la elaboración de una cerveza artesanal se requieren 4 ingredientes principales: agua, malta de cebada, lúpulo y levadura.

En la Argentina existe una alta disponibilidad de estos insumos, lo cual, cabe destacar que gracias a la tecnología de avanzada y la constante innovación dan como resultado materia prima de excelente calidad para los productores cerveceros, impactando directamente en el producto final.

Teniendo en cuenta que existen numerosos proveedores, que los precios de los ingredientes principales se fijan internacionalmente, la posibilidad de comprar por medios digitales, y la

presencia de una gran cantidad de insumos sustitutos, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### *El poder de negociación de los compradores o clientes.*

El poder de negociación de los compradores en esta industria es medio/bajo. Si bien podemos destacar que los compradores a nivel individual consumen poca cantidad del producto, en los espacios de reunión social, el consumo a nivel grupal se incrementa en grandes volúmenes.

El poder de negociación que pueden ejercer los clientes sobre la industria va depender en gran medida de los volúmenes de compra solicitados siendo los consumidos finales los clientes con menor poder de negociación.

Algunos ejemplos de compradores o clientes son:

- consumidores finales
- bares, restaurantes
- kioscos, supermercados, despensas
- vinotecas

#### *La competencia entre compañías*

Anteriormente se hizo mención a las barreras de ingreso, la presencia de productos sustitutos, concentración de proveedores, concentración de clientes y sus respectivos poderes de negociación, los precios y demás aspectos. A continuación, se abordará la competencia entre compañías.

En la actualidad, el 3% del mercado cervecero está representado por el rubro artesanal en el país. Esto marca una fuerte competencia entre las distintas empresas por captar la mayor parte de esta cuota de mercado. Frente a este panorama, tendrán mayor interés y posibilidades en acrecentar su participación en el mercado quienes cuenten con capacidad productiva para hacerlo. Además, por tratarse de un producto de sello “artesanal” las compañías destinan grandes esfuerzos en sus estrategias de diferenciación para lograr la captación y fidelización de sus clientes, haciendo foco en el posicionamiento de la marca. Por estas razones se puede inferir que existe un alto nivel de competencia entre compañías del rubro.

### ***Mercado:***

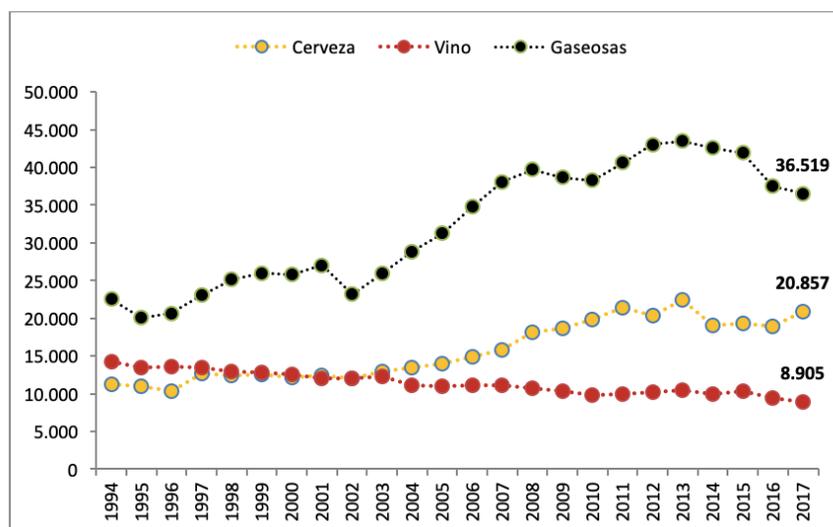
Se analizará el comportamiento de 3 tipos de bebidas que han tenido cambios significativos en los últimos años con el objetivo de compararlas entre sí para luego profundizar en una de ellas.

Desde el año 2013, el rubro gaseosas viene disminuyendo y es, de las tres principales bebidas, la que mayor tasa negativa ha tenido. El vino al igual que las gaseosas ha disminuido, aunque a una tasa menor. El escenario es distinto para el caso de la cerveza, que tuvo un pico en 2013 asentándose durante los tres años siguientes y retomando una tendencia creciente en 2017, incrementando sus ventas un 10% durante ese año.

En el Observatorio Vitivinícola Argentino se hizo una evaluación del comportamiento durante los primeros nueve meses del 2018, respecto al mismo periodo del año 2017. En ese lapso se produjo un incremento total de la categoría “bebidas” de 3,3%; el consumo de vino cayó 5,6%, el de gaseosas cayó un 4,4% y el consumo de cerveza creció en el orden del 5%. Este resultado convalida la tendencia que se viene observando en los últimos años, es decir, más cerveza y menor consumo del resto de bebidas. (Observatoriova.com, 2018)

### **Figura 4**

Evolución del consumo de bebidas en millones de hectolitros 1994-2017



Fuente: INDEC

En la Figura 4 se observa que la cerveza desplazó al vino como la bebida más popular del país, impulsada por marcas comerciales y por una gran cantidad de cervezas artesanales.

Según los datos de la Cámara de la Industria Cervecera Argentina, en el país se consumen 45 litros de cerveza per cápita al año, con una producción anual de más de 20 millones de hectólitros. En Argentina, este valor representa una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, según un informe elaborado por ACEBEB, la industria cervecera afronta una alta carga tributaria, la cual asciende a 52,4%, por encima del promedio de alimentos y bebidas, dificultando el crecimiento de la categoría.

Actualmente el 3% del mercado cervecero está representado por el rubro artesanal en el país. La cerveza artesanal es relativamente un mercado joven (en 2019, según un estudio del mercado, el 64% de los encuestados representan emprendimientos con una antigüedad menor a 3 años, mientras 82% tienen una antigüedad menor a 5 años. Solo 12% tiene una antigüedad entre 5 y 10 años, y 6% tiene más de 10 años de actividad) y ha encontrado un segmento formado por consumidores que buscan sabores originales, calidad y procesos productivos con menos conservantes.

Según un estudio realizado, el consumidor tipo es mayoritariamente masculino (59 %), aunque con un alto porcentaje femenino (el 41 %). Las mujeres han descubierto la cerveza artesanal más tarde, pero entran con más intensidad, atraídas por la variedad, el descubrimiento y los nuevos estilos: el 31% de las mujeres encuestadas declara tomar este tipo de cerveza al menos una vez a la semana, frente al 19% de los hombres. (diariodegastronomia.com.ar, 2019)

Por edades, también se distinguen dos perfiles principales: los que se inician en el mundo craft y que eligen la cerveza artesanal como un plan alternativo —de 25 a 34 años—, y los que deciden que es una bebida que encaja más con su momento vital y con la calidad que buscan, generalmente entre los 35y 44 años. (diariodegastronomia.com.ar, 2019)

En cuanto al lugar de consumo, aunque principalmente se consume en bares y cervecerías — nombrados por más del 60 %—, los locales y restaurantes modernos representan una nueva alternativa hasta para un 50 %, seguidos de los restaurantes (31 %), las tiendas especializadas (28 %) o los pubs (21 %). (diariodegastronomia.com.ar, 2019)

Mientras que las grandes compañías que ofrecen cerveza industrial buscan su posicionamiento a través de productos homogéneos y liderazgo en costos, las empresas que ofrecen cerveza artesanal buscan desarrollar productos diferenciados, con enfoque en la calidad y variedad.

### **Análisis interno: CADENA DE VALOR**

Cada empresa es un conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo para producir, diseñar, entregar y apoyar sus productos en el mercado. Todas esas actividades y procesos pueden ser analizados mediante una herramienta llamada Cadena de Valor propuesta por Michael Porter.

La cadena de valor consiste en un instrumento de análisis interno que permite estudiar las principales actividades de una organización con la finalidad de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.

Tal como se observa en la Figura 5, identifica nueve actividades estratégicamente relevantes clasificadas en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo/soporte.

#### **Figura 5**

Cadena de Valor – Michael Porter



*Fuente: Porter, M., 1985*

#### *Actividades primarias:*

Estas actividades están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, podemos enumerarlas en:

- Logística interna o, de entrada:

El primer eslabón de la cadena contempla la recepción, almacenamiento y distribución de insumos y materias primas (tales como cebada, lúpulo, levadura y agua), el lugar de donde provienen, los proveedores y maquinarias e instrumentos necesarios para fabricar la cerveza.

Como principal insumo tenemos el agua, factor determinante en la calidad del producto final ya que representa el 90% del mismo. En este sentido, el costo relacionado al tratamiento previo del agua puede variar significativamente, dependiendo de la región en la que se lleve a cabo la producción.

Otro insumo importante es el lúpulo, encargado de aportar amargor y aroma a la cerveza. Con respecto a su cultivo, en Argentina, el lúpulo se produce principalmente en la “Comarca Andina del Paralelo 42”, que comprende la ciudad rionegrina El Bolsón y varias localidades y comarcas de Río Negro y Chubut eslabonadas principalmente por la ruta 40.

Como tercer insumo importante se menciona a la levadura, encargada de convertir los azúcares del mosto en dióxido de carbono y alcohol. Mientras que hay solo dos tipos de levaduras (la Ale y la Lager), existe una gran variedad de cepas.

Finalizando este primer eslabón, se contemplan, además la maquinaria e instrumentos necesarios para la producción de cerveza tales como: ollas, fermentadores, enfriadores, decímetros, probetas, termómetros, filtros, entre otros. Los mismos son adquiridos a nivel nacional o importados.

- Operaciones:

Esta etapa se refiere al proceso de producción/fabricación de la cerveza. Un factor clave en este punto consiste en la reciente implementación de las normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura. A nivel de operaciones, la planta está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas y cuenta con una capacidad productiva anual de 360.000 litros. En la Figura 6 se detalla la secuencia de operaciones contempladas desde la recepción de los insumos y materia prima, hasta la obtención del producto envasado para su almacenamiento y posterior distribución.

**Figura 6**

Flujo de Operaciones



*Fuente: Elaboración propia.*

- Logística externa o de salida

El tercer eslabón continúa con el almacenamiento del producto terminado (envasado en barriles, botellas y latas) y su distribución a distintos canales de ventas. Ciertos insumos son escasos, costosos y con un alto poder de monopolio por parte de sus proveedores, que al ser necesarios para la comercialización impactarán de manera negativa en el precio final del producto. Esto representa una de las limitantes más importantes no solo para productores locales, sino para todo el país. Entre los canales de distribución más importantes podemos nombrar: ventas en bares propios, resto-bar de terceros, puntos de venta online.

- Marketing y ventas

Este eslabón hace referencia a las actividades relacionadas a la promoción y ventas del producto en cuestión. Además de los canales tradicionales de publicidad, se han aprovechado los canales digitales, tales como las redes sociales, que ofrecen la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales a bajo costo.

A partir de la salida gradual de la pandemia, se han retomado la promoción de una gran variedad de eventos y propuestas que propician un contacto más personal entre producto-cliente, favoreciendo así la promoción de sus productos.

- Servicios

En el quinto eslabón de esta cadena se hace referencia a los servicios brindados postventa. Si bien puede que el servicio de postventa, en este caso, no tenga una incidencia directa sobre el cliente, se deben considerar en este punto todos los servicios necesarios para conservar la responsabilidad como empresa frente al impacto ambiental que su actividad puede generar. La definición y promoción de acciones para la reutilización de botellas y barriles, el reciclado de agua para riego, la reutilización de residuos de producción para la elaboración de suplementos naturales y reciclado de latas desechadas, son algunas de las medidas que la compañía puede implementar para reducir el impacto negativo en el medio ambiente y agregar valor a su imagen.

Actividades de soporte:

También llamadas de apoyo, son las que sustentan a las actividades primarias agregando valor al producto indirectamente relacionadas con la comercialización y producción.

- Infraestructura de la empresa

La fábrica se encuentra en la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, en una antigua estación de servicio remodelada y reacondicionada con la más avanzada tecnología para la elaboración de cervezas, con una capacidad de producción anual de 360.000 litros. Algunos de los instrumentos de trabajo específicos con los que cuenta son: macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador y las instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Por su parte, la administración central del Grupo Meta, desde donde se administra y centraliza toda la actividad económica, legal, contable, comercial de todas las unidades económicas, también se encuentra en la localidad de Sacanta. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada y cuenta con los instrumentos específicos tales como computadoras, impresoras, internet, programas administrativos y el mobiliario correspondiente para el desarrollo de las tareas administrativas.

- Gestión de recursos humanos

La dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Al ser un grupo grande, cada unidad tiene asignada un responsable, pero todos trabajan de manera conjunta y colaborativa.

José, ingeniero agrónomo y uno de los fundadores junto a Luis, licenciado en química, son los responsables en la Cervecería Checa. Luis se encarga de la parte productiva de la cervecería, maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, con secundario completo, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa.

La selección del personal se realiza teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. Periódicamente realizan evaluaciones del personal con la intención de identificar posibles mejoras en su desempeño a través de la provisión de herramientas y capacitaciones. Si bien no disponen de un área de RRHH, para la implementación de los sistemas de evaluación y autoevaluación cuentan con el servicio de una consultora y técnica en recursos humanos, encargada de recabar información de las distintas unidades económicas y de la medición de sus indicadores.

- Desarrollo de tecnología

Otro factor de suma importancia para analizar son los desarrollos tecnológicos realizados. Las innovaciones tecnológicas le permiten a una compañía mejorar la competitividad en un mercado altamente competitivo y cambiante. En este aspecto, la empresa cuenta con tecnología en los procesos, innovación en el enfoque y el desarrollo constante de nuevas fórmulas para lograr la personalidad en cada una de las variedades que producen.

- Compras

Este punto tiene un rol fundamental en la cadena de valor ya que tiene la responsabilidad de garantizar el abastecimiento de los materiales en tiempo y forma, obteniendo las mejores condiciones del mercado. El área de compras debe estar integrada en los procesos clave del negocio y para ello se debe contar con un proceso adecuadamente definido.

## Marco teórico

Chiavenato (2017) define estrategia como “un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (p. 4).

El mismo autor destaca la importancia del cambio y la proactividad como elementos clave en la supervivencia de las organizaciones y plantea que “el proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo” (Chiavenato, 2017, p.22).

Siguiendo esta línea, Johnson, Scholes y Whittington (2006) hacen referencia al concepto de estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.11).

Planeación estratégica, según Chiavenato (2017), “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” (p. 27).

Por su parte, Hill y Jones (2011, p.12) definen un proceso formal de la planeación estratégica a través del desarrollo de cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Chiavenato (2017) se refiere al propósito de la planeación estratégica no solo como la definición y formulación de la estrategia, sino también su implementación por medio de planes tácticos y operacionales.

En este proceso de planeación estratégica, Johnson, Scholes y Whittington (2006) destacan la importancia de identificar previamente cuáles son las unidades estratégicas de negocio de una organización ya que, las estrategias a definir variarán de una unidad estratégica de negocios a otra. Además, los autores mencionan que los directivos de una empresa podrían agregar valor a las unidades de negocio que se diferencian entre sí, desde el punto de vista operativo utilizando, por ejemplo, distintas tecnologías, canales de distribución o marcas.

Existen distintas estrategias competitivas que las organizaciones pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva. Una de ellas es la estrategia de diferenciación general, la cual busca ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas a la competencia, y que son muy valoradas por los clientes. En este punto, “los directivos suelen afirmar que la diferenciación es esencial para la estrategia de su organización, pero simplemente significa eso, «ser diferente», lo que no es suficiente” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

A partir de la estrategia general definida, Chiavenato (2017) sostiene que la administración debe tener presente en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto en un momento determinado, ya que el entorno de la competencia y las estrategias varían según la etapa particular del ciclo de vida. El mismo autor señala como alternativas de estrategias sugeridas para la fase de crecimiento del producto las siguientes:

1. Un producto de mejor calidad y con nuevas características añadidas.
2. Suma de nuevos modelos y productos colaterales.
3. Ingreso del producto a nuevos segmentos del mercado.
4. Aumento de cobertura del mercado mediante el ingreso a nuevos canales de distribución.
5. Cambio de atractivo de la publicidad para sensibilizar y conseguir la preferencia por el producto.
6. Reducción de precios del producto para atraer a nuevos consumidores.
7. Segmentación demográfica.

## Diagnóstico

A partir del estudio integral del caso, se determina que la Cervecería Checa, como unidad estratégica de negocios del Grupo Meta, se encuentra en el momento oportuno para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica mencionada en la introducción de este trabajo.

Si bien el contexto inflacionario y recesivo que predominan en la actualidad tienen un efecto negativo para la economía en general, se observa, en este nuevo contexto “post pandemia”, una tendencia creciente en el consumo “presencial” de servicios gastronómicos, turísticos, eventos sociales y festivos. Esto tiene una fuerte incidencia en la industria de la cerveza artesanal ya que alrededor de un 95% del producto se consume en bares, restaurantes, cervecerías.

Por su parte, la presencia de la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (C.C.A.A), en este contexto de inestabilidad política, contribuye a la defensa de los intereses comunes, el fomento de la producción y desarrollo de los productores de cerveza artesanal.

Si bien la industria de la cerveza artesanal es relativamente nueva, ha logrado encontrar un segmento en el mercado formado por consumidores que buscan sabores originales y de calidad. Este segmento representa un 3% del mercado cervecero del país, lo que determina una fuerte competencia entre las distintas empresas. Sin embargo, cabe destacar que tendrán mayor interés y posibilidades de competir por la participación en el mercado quienes cuenten con capacidad productiva para hacerlo. Es allí donde Cervecería Checa, que dispone de una fábrica con la más avanzada tecnología para la elaboración de cervezas y una capacidad de producción anual de 360.000 litros, tiene oportunidad de captar una mayor cuota de mercado, logrando que su producto esté a la disposición de los consumidores meta.

Su producto, cerveza artesanal, es un producto caracterizado por la calidad y en virtud a ello se hará foco, a nivel general en la definición de una estrategia de diferenciación. Las etapas previas de instalación de la fábrica de cervezas checa, su puesta en marcha y el mejoramiento de los procesos de producción han logrado una buena aceptación del producto entre la gente del lugar.

Potenciando las ventajas competitivas que giran alrededor de su cadena de valor y considerando que su cerveza checa se encuentra en una fase de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto,

se buscará incrementar la rentabilidad de esta unidad de negocio a través de un plan de acción, que permita ampliar la llegada al mercado mediante la incorporación de nuevos canales de distribución.

## **Propuesta de aplicación**

### ***Descripción de la propuesta***

Tal como se menciona en el apartado anterior, la propuesta de este trabajo consiste en el desarrollo de una planificación estratégica, haciendo foco en la estrategia de diferenciación adoptada por la empresa con su producto artesanal y la implementación de una estrategia de penetración de mercado. La finalidad que se persigue es la de revertir la fuerte caída en las ventas y poder aumentar la rentabilidad que se encuentra estancada por el efecto negativo que dejaron factores externos tales como el aislamiento preventivo impuesto por el Covid-19.

Considerando la buena aceptación de su cerveza checa en el público actual y que la misma se encuentra en una fase de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto, se propone ampliar la llegada del producto a nuevos públicos. Es por ello que se hará hincapié en la incorporación de nuevos canales de distribución, siguiendo una estrategia de penetración de mercado que permita un crecimiento significativo en los niveles de venta y asimismo optimizar el uso de la capacidad disponible de la fábrica. De esta manera se busca que Cervecería Checa logre incrementar su rentabilidad y mantener un crecimiento sólido.

En primer lugar, resulta necesario analizar las bases estratégicas definidas por la empresa a los efectos de determinar si la propuesta del presente reporte es coherente con las mismas. Por lo tanto, se mencionan a continuación las misión, visión y valores del Grupo Meta:

- **Visión:** Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.
- **Misión:** Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.
- **Valores:**
  - **Positivismo:** actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

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

A partir del análisis de las bases estratégicas del Grupo Meta, se concluye que las mismas resultan apropiadas con la propuesta planteada para una de sus unidades estratégicas: Cervecería Checa, respondiendo a su propósito como empresa de “crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo”. Asimismo, a partir de la implementación de este proyecto se estaría dando un paso más hacia el crecimiento que plantean tanto la visión como la misión.

### ***Objetivos***

#### **Objetivo General**

Incrementar en un 270% las ventas anuales de Cervecería Checa para el año 2024, con respecto al nivel de ventas alcanzado en el año 2020, mediante la implementación de la planeación estratégica.

#### **Justificación:**

A partir de la información obtenida de los Estados Contables presentados en los ejercicios 2018, 2019 y 2020 correspondiente a Sauco S.A., que incluye La Jirafa y Cervecería Checa, se observa que el nivel de utilidad bruta ha logrado mantenerse al largo de los 3 períodos. Sin embargo, al analizar el nivel de actividad reflejado en el volumen de ventas, se destaca un fuerte crecimiento del año 2019 con respecto al 2018, seguido de una fuerte caída en el año 2020, por debajo del 50% de los ingresos por ventas del año inmediato anterior. Del análisis de los factores externos resulta que gran parte de ese resultado negativo obtenido en el 2020 se explica por las consecuencias propias de las medidas implementadas durante el aislamiento preventivo obligatorio, acompañado de una fuerte recesión económica. Tomando la tendencia creciente reflejada entre los periodos 2018-2019, y la recuperación paulatina de las actividades sociales durante el periodo 2021-2022, se propone como objetivo recuperar la caída en nivel de ventas del año 2020 y continuar con una tendencia creciente sólida siguiendo las bases estratégicas que caracterizan al grupo empresario.

## **Objetivos Específicos**

OE1: Aumentar los canales de distribución en un 40% para diciembre de 2023.

Justificación:

De la información relevada se conoce que su cerveza checa, en sus diferentes variedades, tiene amplia aceptación por parte del mercado en el que actualmente operan. Con este objetivo lo que se pretende es llegar a más consumidores. Para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca se propone ampliar los canales de distribución y así tener llegada a una mayor cantidad de personas, acompañado en paralelo de un plan de marketing que permita dar a conocer el producto en aquellos segmentos en los cuales aún no es conocido.

OE2: Alcanzar una participación de 10 eventos anuales con potencial consumo de cerveza en los próximos 12 meses.

Justificación:

Se pretende generar mayor difusión del producto a través de la presencia en fiestas típicas, encuentros cerveceros, exposiciones y demás eventos que propician el entorno adecuado para dar a conocer la variedad de cervezas que ofrecen. Tomando como referencia que alrededor de un 95% de este tipo de productos se consume en bares, restaurantes, cervecerías y el retorno de la presencialidad en eventos sociales, resulta clave la presencia de Cervecería Checa para posicionar la marca y potenciar su crecimiento en el mercado.

OE3: Incrementar la participación en el mercado de cerveza artesanal en un 20% a través de una mayor presencia geográfica para el año 2024.

Justificación:

Si bien la cerveza artesanal representa un 3% del mercado cervecero del país, se destaca la capacidad productiva con la que cuenta Cervecería Checa. Esta ventaja competitiva le abre camino para competir por una mayor cuota de participación en el mercado. En este sentido y de manera conjunta con el objetivo específico 1, se busca la expansión a través de los nuevos canales de distribución hacia nuevos sectores geográficos dentro de la región. Para lograrlo será necesario realizar una investigación de mercado que permita conducir los esfuerzos hacia los destinos más apropiados, logrando así la optimización de los recursos. Asimismo, resulta fundamental el trabajo

mancomunado entre vendedores y logística, para que el producto pueda penetrar nuevos mercados de manera efectiva.

### **Alcance**

Para alcanzar los objetivos planteados, las estrategias propuestas se desarrollarán en toda la provincia de Córdoba con la intención de incrementar las ventas ampliando el mercado en el cual operan actualmente. La propuesta a implementar en Cervecería Checa involucra principalmente a las áreas de ventas, marketing, recursos humanos y logística.

El desarrollo del proyecto tiene como fecha de inicio estimada el mes de agosto 2022 y finalización con el logro de los objetivos para el año 2024.

En cuanto a las limitaciones, se aclara que no se cuenta con los estados contables correspondiente al ejercicio 2021, razón por la cual se ha trabajado con la información obtenida a partir de la información contable del ejercicio 2020.

### ***Planes de acción***

**Tabla 1: Plan de acción 1**

Plan de acción N°1. Objetivo específico N°1						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Físico	Económico
Relevamiento de los canales de distribución actuales.	Agosto 2022	Agosto 2022	Comercial	Directorio	-	-
Identificar potenciales canales de distribución indirectos mayoristas o minoristas que se convierten en el punto de relación entre la empresa productora con sus clientes y consumidores.	Agosto 2022	Agosto 2022	Comercial	Directorio	-	-
Desarrollar un plan de marketing para dar a conocer la marca en el mercado, posicionarla y ubicarla en la mente de los consumidores.	Agosto 2022	Septiembre 2022	Marketing (tercerizado)	Directorio	-	\$500.000,00

Contratar 2 vendedores con experiencia en la comercialización de bebidas.	Septiembre 2022	Octubre 2022	RRHH	Directorio	-	\$174.000,00 (2*87.000)
Armar una hoja de ruta a seguir por los vendedores contratados para llegar a los nuevos/potenciales canales de distribución indirectos identificados previamente.	Octubre 2022	Octubre 2022	Comercial	Juan Cruz	-	-
Ejecución de la planificación de la etapa anterior del plan.	Noviembre 2022	-	Comercial	Vendedores	Utilitario propio de Checa	-

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 2: Plan de acción 2**

Plan de acción N°2. Objetivo específico N°2						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Físico	Económico
Relevamiento de los principales eventos, exposiciones y ferias dentro de la provincia de Córdoba con potencial consumo de cerveza.	Agosto 2022	Agosto 2022	Comercial	Juan Cruz	-	-
Planificar la agenda de participación en los eventos identificados en la etapa anterior.	Septiembre 2022	Septiembre 2022	Comercial	Juan Cruz	-	-
Contratar personal temporal para asistir a los eventos.	Cuando sea necesario	Cuando sea necesario	RRHH	Directorio	-	\$4.000 *persona *jornada
Desarrollar los Stands y/o exhibidores para puntos de venta, ferias, exposiciones.	Octubre 2022	Noviembre 2022	Marketing	Directorio	Propios	\$400.000

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 3: Plan de acción 3**

Plan de acción N°3. Objetivo específico N°3						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Físico	Económico
Realizar un estudio de mercado en el ámbito de la provincia de Córdoba.	Marzo 2023	Junio 2023	Comercial + (ayuda externa)	Juan Cruz	-	-
Seleccionar los nuevos destinos geográficos de acuerdo al segmento meta.	Junio 2023	Agosto 2023	Comercial	Juan Cruz	-	-
Comprar un utilitario para ampliar la llegada a nuevos puntos de venta.	Julio 2023	Julio 2023	Administración	Paula	-	2.900.000
Formar un vendedor para la representación de la marca en la provincia.	Julio 2023	Septiembre 2023	RRHH	Directorio	-	-
Armado un ruteo con los destinos/regiones a visitar por cada vendedor.	Septiembre 2023	Septiembre 2023	Comercial	Juan Cruz	-	-
Relevar los potenciales puntos de ventas de cada destino, tales como almacenes, kioscos, bares, restaurantes	Septiembre 2023	Octubre 2023	Comercial	Juan Cruz	-	-
Visita de los vendedores de los puntos anteriormente relevados	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Comercial	Vendedores	-	-

*Fuente: Elaboración propia.*

## Diagrama de Gantt

**Tabla 4: Diagrama de Gantt**

Descripción / Tiempo	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	...	dic-24	
<b>Objetivo específico N°1</b>																					
Relevamiento de los canales de distribución actuales.	█																				
Identificar potenciales canales de distribución indirectos mayoristas o minoristas que se convierten en el punto de relación entre la empresa productora con sus clientes y consumidores.	█	█																			
Desarrollar un plan de marketing para dar a conocer la marca en el mercado, posicionarla y ubicarla en la mente de los consumidores.	█	█	█																		
Contratar 2 vendedores con experiencia en la comercialización de bebidas.				█																	
Amar una hoja de ruta a seguir por los vendedores contratados para llegar a los nuevos/potenciales canales de distribución indirectos identificados previamente.				█																	
Ejecución de la planificación de la etapa anterior del plan.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>Objetivo específico N°2</b>																					
Relevamiento de los principales eventos, exposiciones y ferias dentro de la provincia de Córdoba con potencial consumo de cerveza.	█																				
Planificar la agenda de participación en los eventos identificados en la etapa anterior.	█	█																			
Contratar personal temporal para asistir a los eventos.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Desarrollar los Stands y/o exhibidores para puntos de venta, ferias, exposiciones.				█	█																
<b>Objetivo específico N°3</b>																					
Realizar un estudio de mercado en el ámbito de la provincia de Córdoba.								█	█	█	█	█									
Seleccionar los nuevos destinos geográficos de acuerdo al segmento meta.								█	█	█	█	█									
Comprar un utilitario para ampliar la llegada a nuevos puntos de venta.								█	█	█	█	█									
Formar un vendedor para la representación de la marca en la provincia.								█	█	█	█	█									
Amar un ruteo con los destinos/regiones a visitar por cada vendedor.								█	█	█	█	█									
Relevar los potenciales puntos de ventas de cada destino, tales como almacenes, kioscos, bares, restaurantes								█	█	█	█	█									
Visita de los vendedores de los puntos anteriormente relevados								█	█	█	█	█									

Fuente: Elaboración propia.

## Presupuesto

**Tabla 5: Presupuesto**

Concepto	Presupuesto		
	2022	2023	2024
<b>Plan de Acción 1</b>			
Plan de marketing para dar a conocer la marca	\$500.000		
Contratar 2 vendedores	\$696.000	\$3.845.400	\$6.537.180
<b>Plan de Acción 2</b>			
Personal temporal	\$60.000	\$204.000	\$346.800
Desarrollo de stand/exhibidores	\$400.000		
<b>Plan de Acción 3</b>			
Compra de utilitario		\$4.930.000	
<b>Subtotal por año</b>	<b>\$1.656.000</b>	<b>\$8.979.400</b>	<b>\$6.883.980</b>
		<b>Total</b>	<b>\$17.519.380</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 2023 se ajustan los costos con una tasa 70% al igual que para el año 2024.

### *Análisis financiero*

A continuación, se exponen los resultados que arrojan los indicadores VAN, TIR y ROI:

<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$17.519.380,00</b>
Flujo periodo 1	\$7.104.178,56
Flujo periodo 2	\$16.823.600,09
Flujo periodo 3	\$36.527.851,00
<b>TIR</b>	<b>70%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$1.605.591,09</b>
Beneficios	\$174.239.377,24
Costos	\$17.519.380,00
<b>ROI</b>	<b>894,55%</b>

El Valor Neto Actual (VAN) indica que el proyecto arroja \$1.605.591,09 de ganancia a valor actualizado luego de recuperar la inversión. Para su cálculo, tal como se detalla en los Anexos 2 y 3, se ha utilizado como tasa de descuento la Tasa Nominal Anual (TNA) para colocaciones a Plazo Fijo del 53% determinada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) agregando, además, un 10% por el riesgo asociado a la inversión.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) arroja como resultado un 70%, siendo mayor que la tasa del 63% que se ha tomado como referencia a los efectos de evaluar la viabilidad de la propuesta en términos de costo de oportunidad.

Otro de los indicadores considerados en este análisis es el ROI, que relaciona lo invertido en el proyecto, suma que asciende a \$17.519.380,00 y el beneficio obtenido a partir de dicha inversión para la implementación de la propuesta, importe que asciende a \$174.239.377,24. Este indicador arroja un resultado de 894,55%, lo que significa que, por cada peso invertido la empresa ganará \$8,946.

Los indicadores mencionado VAN, TIR y ROI arrojan resultados favorables en relación a los beneficios y la rentabilidad que la empresa puede alcanzar mediante la aplicación de esta propuesta. Los datos considerados para su cálculo se detallan en los Anexos 2 y 3 del presente trabajo.

## Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis externo e interno realizado a Sauco S.A., particularmente a su unidad de negocio Cervecería Checa, se puede concluir que la empresa es una organización joven, que se encuentra en periodo de crecimiento, con un gran potencial por explotar debido a sus fortalezas antes mencionadas. De los datos relevados se destacan los efectos negativos y dificultades que se le presentaron en el año 2020 a partir de un acontecimiento externo e impredecible como lo es una pandemia. Esto trajo consecuencias, con incidencia directa sobre sus principales canales de ventas, generando grandes pérdidas en el ejercicio del año mencionado.

De allí surge que el objetivo principal definido en este reporte de caso sea recuperar la caída en las ventas registradas durante el año 2020. Alcanzar, en un punto inicial de referencia, los niveles de ventas alcanzados en 2019 y retomar la tendencia creciente observada entre los periodos 2018 - 2019 mediante la implementación de una planificación estratégica con un enfoque en la diferenciación. Para ello se pretende aprovechar las fortalezas actuales de la organización, tales como la buena aceptación de los consumidores locales, la capacidad de producción y gran variedad de sabores para salir en búsqueda de nuevos canales de distribución que le permitan llegar a más consumidores y en consecuencia incrementar sus ventas.

Para alcanzar lo antes mencionado, en el presente trabajo han sido propuestos tres planes de acción específicos a implementar, el primero consistente en una serie de acciones que buscan lograr un aumento en los canales de distribución de producto, el segundo dirigido a generar mayor presencia y posicionamiento a través de la participación en eventos sociales y el tercero en búsqueda de una mayor participación en el mercado de cerveza artesanal, asociado a una expansión en su presencia geográfica dentro de la provincia de Córdoba.

Del análisis de la propuesta presentada en apartados anteriores se observa que los resultados obtenidos sostienen la viabilidad de la implementación del proyecto propuesto para alcanzar el objetivo general planteado. Los indicadores presentados han validado y verificado su viabilidad económica-financiera, arrojando un VAN de \$17.519.380,00; una TIR del 70% y un ROI del 894,55%. En cuanto gestión, se puede inferir que Cervecería Checa, como unidad de negocio del Grupo Meta, se encuentra en el momento oportuno para poner en marcha el plan estratégico desarrollado en este reporte.

A modo de cierre del presente trabajo se hacen algunas recomendaciones profesionales sobre factores a ser trabajados por la empresa para fortalecer su crecimiento, optimizar recursos y maximizar los beneficios.

A partir de las bases estratégicas definidas y la proyección de crecimiento la empresa deberá prever la potencial necesidad de ampliar la capacidad de producción a los efectos de poder dar respuesta a una mayor demanda de sus productos.

Además, se recomienda desarrollar un área de marketing que haga foco en el posicionamiento continuo de la marca en el mercado.

Por último y con el propósito de tener seguimiento y control de los planes propuestos, se recomienda la creación de un cuadro de mando integral para la correcta medición de los mismos, evitando las desviaciones en el alcance de los objetivos propuestos.

## Bibliografía

- Cerveceros Argentinos. <http://www.cervecerosargentinos.org/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. (3° ed.). México. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ensinck, G. (05 de marzo de 2022). Cuatro amigos sobrevivieron a la crisis de la cerveza artesanal: hoy producen 1 millón de litros al año. *Iprofesional*. <https://www.iprofesional.com/>
- Hill, C. W., Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: UN ENFOQUE INTEGRAL* (9° ed.). México. Cenage Learning.
- Info341.com Periodismo Sustentable (30 de noviembre de 2019). Se inauguró en Rosario el primer Centro de Innovación cervecero. <https://info341.com.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. <https://www.indec.gob.ar/>
- Johnson, G., Scholes K., y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7° ed.). Madrid, España. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- La Nación (05 de junio de 2016). La cerveza retornable, nuestra primera economía Circular. <https://www.lanacion.com.ar/economia/>
- Porter M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. 38° Edición. México
- Paredes, L. (20 de octubre de 2021). Hace 20 años tres ingenieros fundaron cerveza Antares, se consolidaron y hoy exportan a Estados Unidos. *A24*. <https://www.a24.com/>
- Río Negro (28 de noviembre de 2019). Nuevo centro de innovación se integra a la agroindustria Cervecera Nacional. <https://www.rionegro.com.ar/>
- Romanazzi, C. (10 de junio de 2021). El mal sabor del desencuentro. *Agencia de Noticias Ciencias de la Comunicación, UBA*. <http://anccom.sociales.uba.ar/>
- Tamashiro, E. (29 de marzo de 2021). Usan residuos cerveceros como insumos productivos. *Sobre la Tierra*. <http://sobrelatierra.agro.uba.ar/>

Toppazzini, C. (09 de agosto de 2021). Cerveza argentina: cómo quedó el negocio después del pico de la pandemia. A24. <https://www.a24.com/>

## Anexos

### Anexo 1: Presupuesto Utilitario



2021 | 0 km · Publicado hace 7 meses

**Peugeot Partner 1.6 Furgon Confort** 

Vendedor con identidad verificada 

**\$ 2.900.065**

[Preguntar](#)

 Sumás 357 Mercado Puntos con tu reserva.

[¿Tuviste un problema con la publicación? Avisanos.](#)

---

**Precios de referencia**

Según los vendedores en Mercado Libre.

## Anexo 2 Supuestos para Flujo de Fondo

<b>Supuestos</b>				
Ingresos y Egresos se ajustan por el coeficiente de inflacion correspondiente				
Costo de venta: Representa el 0,60 de la ventas				
Gastos de Comercializacion y Administracion estan Ajustados al igual que las ventas				
<b>Datos</b>				
inflación 2020		0,42		
inflación 2021		0,51		
inflación 2022		0,70		
inflación 2023		0,70		
inflación 2024		0,70		
<b>Datos 2019</b>				
Ingresos 2019		\$30.802.495		
Costo de Venta		-\$18.914.484		
Gastos de Comercialización		-\$8.246.191		
Gastos de Administración		-\$3.447.905		
<b>Supuestos Plan de Acción</b>				
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Plan de accion 1		0,15	0,20	0,20
Plan de accion 2		0,05	0,10	0,15
Plan de accion 3			0,20	0,20
<b>Impuesto a las Gcias.</b>		0,35		
<b>Tasa de referencia (*)</b>		0,63		
(*) Se toma la TNA para colocaciones a Plazo Fijo del 53% determinada por el BCRA, más un 10% por el riesgo asociado a la inversión.				

## Anexo 3 Flujo de Fondos

<b>Flujo de Fondos</b>			
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas y servicios	\$66.012.266	\$112.220.853	\$190.775.450
Ingresos Plan de accion 1	\$9.901.840	\$22.444.171	\$38.155.090
Ingresos Plan de accion 2	\$3.300.613	\$11.222.085	\$28.616.317
Ingresos Plan de accion 3		\$22.444.171	\$38.155.090
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$79.214.720</b>	<b>\$168.331.279</b>	<b>\$295.701.947</b>
<b>Egresos</b>			
Costo de Venta	-\$47.528.832	-\$100.998.768	-\$177.421.168
Gastos de Comercializacion	-\$11.711.240	-\$19.909.108	-\$33.845.483
Gastos de Administracion	-\$7.389.142	-\$12.561.542	-\$21.354.622
Egresos Plan de accion 1	-\$1.196.000	-\$3.845.400	-\$6.537.180
Egresos Plan de accion 2	-\$460.000	-\$204.000	-\$346.800
Egresos Plan de accion 3		-\$4.930.000	
<b>Total de Egresos</b>	<b>-\$68.285.214</b>	<b>-\$142.448.818</b>	<b>-\$239.505.254</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$10.929.505</b>	<b>\$25.882.462</b>	<b>\$56.196.694</b>
Impuesto a las Ganancias	-\$3.825.327	-\$9.058.862	-\$19.668.843
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$7.104.179</b>	<b>\$16.823.600</b>	<b>\$36.527.851</b>
<b>Inversion a realizar</b>	<b>-\$17.519.380,00</b>		
<b>Flujo periodo 1</b>	<b>\$7.104.178,56</b>		
<b>Flujo periodo 2</b>	<b>\$16.823.600,09</b>		
<b>Flujo periodo 3</b>	<b>\$36.527.851,00</b>		
<b>TIR</b>	<b>70%</b>		
<b>VAN</b>	<b>\$1.605.591,09</b>		
<b>Beneficios</b>	<b>\$174.239.377,24</b>		
<b>Costos</b>	<b>\$17.519.380,00</b>		
<b>ROI</b>	<b>894,55%</b>		