

UNIVERSIDAD SIGLO 21



**SEMINARIO FINAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Licenciatura en Administración de empresas**  
**Año académico 2022**  
**Cátedra A**

Profesora: Sofía Riñero  
Estudiante: Peralta Carranza Aixa Huilen

LEGAJO: ADM05474

26 de Junio de 2022

## **RESUMEN**

En el presente trabajo, se desarrollará un plan estratégico para la empresa Checa S.A a fin de incrementar su rentabilidad. Esto, se llevará a cabo mediante la elaboración de 3 planes de acción que involucran: un análisis y mejora de sus procesos internos, implementación de capacitaciones, y contratación de una consultora externa para etapa final de la propuesta. Además de incrementar su rentabilidad, la implementación de un sistema de franquicias del bar Casa Negra, le permitirá a Checa crecer como marca y mejorar su posicionamiento en el mercado. A continuación, se desarrollará en detalle la planificación estratégica para Checa S. A.

Palabras Clave: Franquicias, Procesos Internos, Rentabilidad.

### **Abstrac**

In the present work, a strategic plan will be developed for the company Checa S.A in order to increase its profitability. This will be carried out through the development of 3 action plans that involve: an analysis and improvement of its internal processes, implementation of training, and hiring of an external consultant for the final stage of the proposal. In addition to increasing its profitability, the implementation of a franchise system for the Casa Negra bar will allow Checa to grow as a brand and improve its position in the market. Next, the strategic planning for Checa S. A. will be developed in detail.

Keywords: Franchises, Internal Processes, Profitability.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	6
ANÁLISIS MACRO: HERRAMIENTA PESTEL.....	6
Aspecto Político y Económico .....	6
Aspecto Legal.....	7
Aspecto Sociocultural .....	8
Aspecto Tecnológico.....	8
Aspecto Ecológico .....	9
ANÁLISIS MICRO: 5 FUERZAS DE PORTER .....	9
Poder de negociación de los compradores o clientes (medio-alto) .....	9
Poder de negociación de los proveedores o vendedores (alto).....	10
Amenaza de nuevos competidores entrantes (alto) .....	10
Rivalidad entre los competidores (media-alta).....	10
Amenaza de productos sustitutos (alta).....	11
análisis de mercado .....	11
Análisis interno .....	14
CADENA DE VALOR.....	14
Actividades primarias.....	14
Logística interna.....	14
Operaciones.....	15
Logística externa .....	16
Marketing y ventas.....	16
Servicio post ventas.....	17
Actividades de soporte .....	17
Infraestructura .....	17
Desarrollo de tecnología.....	18
Compras .....	18
Recursos humanos.....	19
MARCO TEÓRICO .....	19
DIAGNÓSTICO .....	22
Plan de acción .....	23
planes de acción .....	26
Primer Plan de acción.....	26
segundo Plan de acción .....	27
tercer plan de acción.....	29
PRESUPUESTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	31
CONCLUSIONES .....	32

Bibliografía .....	33
anexo uno .....	37
anexo dos.....	38
ANEXO tres.....	39
ANEXO cuatro.....	44
ANEXO CINCO .....	46
ANEXO seis.....	52
ANEXO siete .....	54
ANEXO ocho.....	55
ANEXO nueve .....	57
ANEXO diez .....	64

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo final de reporte de caso, se propone una modificación en el plan de negocios, mediante el desarrollo de un modelo de franquicias para Casa Negra. Para esto, se llevará a cabo un reordenamiento interno de la organización previo al desarrollo y puesta en marcha del sistema de franquicias. Esto se respaldará mediante una planificación estratégica que contribuirá a la gestión central para el Grupo Meta, a fin de lograr una optimización en la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

El Grupo Meta se encuentra ubicado en la localidad de Sacanta de la Provincia de Córdoba a 6.6 km de Córdoba Capital. El mismo, posee 4 unidades de negocio diferenciadas: la Tregua S.A., que lleva a cabo actividades de tambo (con un sistema Dry-lot) y agricultura; Sauco S.A., que cuenta con una Cervecería Checa y un restaurante llamado La Jirafa, ubicado en la localidad de Bariloche; Cerveza Argentina S.A. (donde el Grupo Meta cuenta con una participación del 50%) quien incluye el bar Casa Negra ubicado en el Barrio Güemes en Córdoba Capital; y por último Brewing S.A.S. que planea la apertura de un bar propio.

Este grupo fue creado en el año 2019 por tres hermanos: Paula, José y Juan Cruz Fernández quienes lo crearon con la finalidad de generar nuevos proyectos en el marco de una empresa familiar.

Como hito importante de la historia de este grupo podemos mencionar la compra del fondo de comercio de La Jirafa, su recuperación y repunte (la misma venía perdiendo valor en el mercado). Otro punto significativo, es la fundación de la fábrica de Cerveza Checa y la puesta en marcha y mejoramiento de los procesos de producción; además de la implementación de normas de calidad ISO 9001.

La pandemia generada por el covid-19 fue un momento crítico para la organización, que afectó las ventas y funcionamiento de todas las unidades, salvo las de La Tregua S.A. que pudo seguir con sus actividades por ser consideradas esenciales.

La visión de Grupo Meta es tener el máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y en la comunidad. Y su misión es 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. A raíz de esto, se plantea una implementación de un sistema de franquicias para la cervecería checa que ayude a acelerar el crecimiento de la misma y aporte otros beneficios tales como: disminuir el riesgo comercial y financiero, acceder a economías de escala, lograr una menor inversión,

mejorar la gestión de puntos de venta, entre otros. (Ventajas y desventajas de la franquicia, s.f.)

Si bien la pandemia afectó a varios rubros según un relevamiento realizado por la AAMF (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias): durante el año 2021 la apertura de PDV (puntos de ventas) superó los cierres del año 2020. Por otro lado, se obtuvo que 2 de cada 3 cadenas recuperaron o superaron el nivel de actividad previo a la pandemia. Según este relevamiento hay buenas expectativas en lo relativo a la apertura de nuevos PDV en el año 2022. (Uccello, 2022)

Como antecedente de franquicia exitosa, podemos nombrar Peñon del Aguila que comenzó como un parque de aventuras, el cual es un emprendimiento familiar que ofrecía cerveza artesanal producida en el lugar. Con el tiempo, fueron mejorando su receta y ganando terreno en el mercado; la demanda creció a tal nivel, que surgió la necesidad de instalar una fábrica, la cual se encuentra en La Calera, y debido a que el crecimiento se mantuvo en el tiempo surgió la necesidad de abrir otra planta en la localidad de Malagueño. Actualmente, cuenta con su propia franquicia de bares, con 14 locales que se encuentran distribuidos en la provincia de: Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos, Tucumán, La Plata y CABA. (El Cronista, 2022)

En lo relativo a mejoramiento de procesos internos se toma como referente a Mutual Santa Rita, la cual estableció un método de organización interna que mejoró la eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de las actividades diarias. De este método se pueden tomar en cuenta aspectos que pueden ser de utilidad para implementar en Checa S.A. Santa Rita, logró llevar a cabo un plan de acción que consistía en el desarrollo de manuales de procedimientos para diversas áreas. Estos contribuyen a la realización de una mejora continua de los procesos internos y futuras capacitaciones. Los directivos de esta organización, afirman que han notado un claro aumento de la productividad de sus empleados y una disminución de distintos costos y gastos. (Carranza & Chiavón , 2022).

## **ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

### **ANÁLISIS MACRO: HERRAMIENTA PESTEL**

#### **Aspecto Político y Económico**

Argentina mantiene una deuda con el FMI (Fondo Monetario Internacional), de larga data. El gobierno actual, tomó la decisión de llevar a cabo un nuevo acuerdo con el FMI por un plazo de dos años y medio, mediante un programa de facilidades extendidas. En el mismo, el gobierno se compromete a cumplir una serie de metas anuales y

trimestrales. Por otro lado, los desembolsos se harán de forma trimestral al igual que las revisiones. Además, el remanente será utilizado para las reservas (Giménez, 2022).

Dentro de las metas planteadas se pueden nombrar:

### Figura 1

#### Metas del Acuerdo con el FMI

Objetivos en relación a:	ACUERDO CON EL FMI
<b>Materia fiscal</b>	En el 2021 el déficit fiscal fue del 3% del PIB. Se espera que para el 2022, el déficit sea del 2,5%; en el 2023 del 1,9% y en el año 2024 del 0,9%. (Giménez, 2022)
<b>Política monetaria</b>	Habrà reducción gradual de la asistencia monetaria del Banco Central al Tesoro. En 2021 fue de 3,7 puntos, en 2022 será de 1 punto del PBI, en 2023 del 0,6 y en 2024 será cercano a cero. (El Destape, 2022)
<b>Inflación</b>	Durante el 2022, se prevé una inflación entre el 38% y el 48%; del 34% al 42% en 2023 y del 29% al 37% en 2024. (Giménez, 2022) Pero según <b>BBVA Research</b> La inflación fue de 50,9% en 2021, ubicándose en los niveles más elevados de los últimos 30 años. Para el 2022 se proyecta una inflación del 55%. (BBVA , 2022)
<b>Tipo de Cambio</b>	Durante el año 2022 se prevé mantener el tipo de cambio real efectivo invariable en relación a los niveles de 2021. (Giménez, 2022)
<b>Tasas de interés</b>	Tras mantener las tasas de interés sin cambios en 2021, el BCRA subió de 38% a 40% la tasa de política monetaria en enero. La suba no alcanza para compensar la inflación (presente y esperada), por lo que seguiría subiendo en el marco de un acuerdo con el FMI, para volverla menos negativa en términos reales. BBVA Research espera una <b>tasa de política monetaria de 44% en diciembre de 2022</b> . (BBVA , 2022)

Nota: se ha hecho una comparación con el año 2021 para tener una visión más amplia del aspecto económico. Fuente de elaboración propia.

## Aspecto Legal

Para el sistema judicial argentino el contrato de franquicia es una novedad. El nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, “sancionado por Ley del Congreso de la Nación N° 26.994, con vigencia a partir del 1° de agosto de 2015, en su art. 1512” (Maresca, 2016), define el contrato de franquicia y todas sus implicancias legales. Los abogados se encuentran ante grandes desafíos en lo relativo a la interpretación de las normas relacionadas a este tipo de contrato, debido a que existen numerosos debates con respecto a ciertos aspectos, entre los que podemos mencionar: los plazos mínimos del contrato, la transformación del mismo en uno de tiempo indeterminado, el preaviso, la expiración del contrato original o de cualquiera de sus prórrogas, el límite del preaviso en caso de rescisión unilateral, entre otros. (Maresca, 2016)

Debido a lo mencionado anteriormente, es importante que quien asesore legalmente a la organización sepa instrumentar bien el contrato a fin de evitar conflictos derivados de posibles interpretaciones. Por otro lado, debe informar acerca de aspectos legales generales necesarios para la implementación del sistema de franquicias; por

ejemplo: los elementos y características del contrato, obligaciones de cada parte como también posibles sanciones ante conductas contempladas en el código, etc. En el anexo uno se encuentran algunos aspectos claves a considerar. (Maresca, 2016)

### Aspecto Sociocultural

Según la OMS (Organización mundial de la salud), Argentina ocupa uno de los primeros puestos en consumo de alcohol donde la cerveza representa un 60% de preferencia respecto a otras bebidas alcohólicas y se consumen 41 litros por persona por año. Debido a esto, ocupa el puesto 72 a nivel mundial. ([Artículo sobre el consumo de alcohol en Argetina], s.f)

La tradición cervecera tiene sus orígenes en 1742 cuando se inauguró el primer local en Retiro (Bs. As.). Esta agroindustria produce 20.4 millones de hectolitros anuales con materias primas del país lo que significa que el mayor consumo de cerveza es de origen nacional. (Almada, 2022)

Existen diversas festividades y fechas relevantes entre las que podemos encontrar:

#### Figura 2

Festividades y fechas importantes

<b>FESTIVIDADES Y FECHAS IMPORTANTES</b>	
<b>19 de enero es el Día del Trabajador Cervecerero.</b>	En 1949 se firmó el convenio (entre la representación patronal y la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines) donde se fijó dicho día de trabajo. (Almada, 2022)
<b>22 de enero es el día de la chopera santafesina</b>	Se diseñan ingeniosas choperas y se elige a la ganadora. Además, se cuenta con un vaso cervecero liso distintivo y propio de Santa Fe. (Estevez, 2022)
<b>Del 1 al 6 de marzo es el Festival de la Cerveza en Bariloche</b>	Es la primera edición del evento y se busca posicionar a Bariloche como la Capital Nacional de la Cerveza Artesanal. ([Artículo sobre festival en bariloche], s.f.)
<b>17 de marzo San Patricio</b>	Es una festividad de origen irlandés. Se realiza en Chacharitas y San Telmo que cuenta con una amplia variedad de cervecerías. (El Cronista, 2021)
<b>En las primeras dos semanas de octubre se realiza el Oktoberfest</b>	Tiene su origen en un ritual de Munich Alemania. En el mismo se realizan desfiles, se cuenta con presencia de marcas nacionales entre otras cosas. (Welcome Argentina, s.f.)

Nota: estas festividades ganan cada vez más popularidad. Fuente de elaboración propia.

Debido a cambios en las tendencias de consumo, la agroindustria cervecera se dedicó a elaborar nuevas variedades Premium como son las Ale o aquellas a base de trigo, y a su vez se diseñaron nuevos envases y presentaciones. (Revista Container, 2019)

### Aspecto Tecnológico

Actualmente, existen diversas ofertas de softwares que prometen contribuir a un mejor funcionamiento de una cadena de franquicias. Existen distintos tipos de software

para franquicias entre los que se puede mencionar: los ERP (Enterprise Resource Planning o planificación de recursos empresariales), los CRM (Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente) y los TPV (Terminal de Punto de Venta). Los primeros están orientados principalmente a la gestión organizacional, mientras que los segundos se centran en la vinculación de la empresa con el cliente. (Sage, 2020) Por último, los TPV facilitan la administración del proceso de ventas. Entre ellos se pueden complementar y funcionan como una herramienta que facilita el logro de los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. (Sisternas , 2022)

### **Aspecto Ecológico**

El proceso de fabricación de la cerveza implica un alto consumo de energía y de agua de buena calidad, a su vez, se generan aguas residuales, distintos tipos de residuos (como el bagazo), y emisiones al aire.

Para producir un litro de cerveza se utilizan entre 4 y 7 litros de agua. Además, se da una gran utilización del agua en el proceso productivo en sí y en la limpieza. Por otro lado, Los contaminantes contenidos en los efluentes generados por las cervecerías son principalmente sustancias orgánicas originadas durante las actividades de proceso: el mosto final y la cerveza residual que, en lugar de pasar a formar parte de la corriente de efluentes, pueden reutilizarse. (Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad [Version Pdf], 2017)

Por último, las emisiones de aire se pueden diferenciar en dos tipos: en primer lugar, olores generados en el proceso de cocimiento del mosto y en segundo lugar está el polvo que se genera por el uso y almacenamiento de cereal, azúcar y diatomea. (Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad [Version Pdf], 2017)

## **ANÁLISIS MICRO: 5 FUERZAS DE PORTER**

### **Poder de negociación de los compradores o clientes (medio-alto)**

Se podría considerar que el hecho de que exista una amplia variedad de ofertas y a la vez un gran número de consumidores, hace que estos tengan un bajo poder de negociación. Pero a su vez, hay que tomar en consideración que este alto nivel de oferta puede llevar a que la empresa tenga que utilizar más recursos para diferenciarse de la competencia y que el comprador la identifique como marca.

Por otro lado, existe una alta posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado, lo que hace que la empresa tenga que mantenerse a la vanguardia y destinar gran parte de los recursos a asegurar su posicionamiento en el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores (alto)**

Existen una gran cantidad de proveedores de insumos de cerveza. Esto se debe a que en nuestro país la actividad agrícola es una de las principales, y a partir de esta se obtienen los insumos cerveceros como: agua, malta, lúpulo y levadura. Gran cantidad de nuevos proveedores surgen por el crecimiento del sector cervecero, por lo cual podemos decir que el proveedor y fabricante trabajan como equipo y que uno depende del otro. El fabricante requiere del proveedor para poder lograr productos de buena calidad (algo característico de este tipo de cerveza) a un precio accesible y de una manera eficiente y el proveedor requiere del fabricante para su subsistencia en el mercado. En el anexo dos, se incluyen algunos proveedores y sus páginas web mediante las cuales se puede realizar el contacto. (Pellet Lastra & Nougues, 2016)

La cerveza puede almacenarse en: barriles de acero inoxidable o en botellas de vidrio. Estos insumos son escasos y costosos y los proveedores de los mismos tienen un alto poder de negociación debido a que existe un alto grado de monopolio. (Winkelman, 2018).

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes (alto)**

Existe una gran probabilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado, debido a que se puede ingresar con poco capital e ir haciendo un crecimiento progresivo. Existen capacitaciones que pueden ayudar a entender y mejorar el proceso de fabricación. Cabe mencionar, que existe la posibilidad de acceso a materias primas locales sin necesidad de importar las mismas lo cual simplifica la producción (lo mismo sucede con los recursos tecnológicos). Además, el hecho de que el consumidor tienda a probar cerveza de distintas marcas y tipos, facilita el nacimiento de nuevos emprendimientos cerveceros. Esto último puede favorecer a que las empresas, a través de una eficiente estrategia de marketing logren un buen posicionamiento. (Servente, 2021)

### **Rivalidad entre los competidores (media-alta)**

Si bien existe una fuerte competencia debido a que el consumidor tiene una amplia gama de productos y lugares donde consumirlos existen eventos en los cuales muchos emprendedores se ayudan mutuamente a potenciar sus negocios y crecer. Como es el caso de la festividad del día de San Patricio. En la cual se potencia el consumo de cerveza artesanal de la zona.

Por otro lado, existen otras cervecerías artesanales que están implementando el modelo de negocios de franquicias y llevan a que la competencia sea más intensa como es el caso de: Antares, Glowlers, Rabieta, entre otros.

### **Amenaza de productos sustitutos (alta).**

Existen otros productos que pueden reemplazar a la cerveza artesanal; como muestra de ello, se puede nombrar bebidas alcohólicas como: el gin, el vodka, el vino, el wiski, entre otros. Estas bebidas compiten con la cerveza artesanal en lo relativo al consumo recreativo (Servente, 2021). Además, la producción de gin artesanal, es un sector que está en crecimiento y que se espera que continúe así los próximos años. Varios bares ya están comenzando a utilizar el gin de barril y a diferencia de la cerveza no envejece y puede ser mantenido a temperatura ambiente indefinidamente. (Ríos, 2022)

Los posibles sustitutos de los bares de cerveza artesanal, son aquellos que buscan brindar una experiencia similar a la de los bares cerveceros, como es el caso de: whiskerías y ferneterías. (Servente, 2021)

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

En Argentina, la agroindustria cervecera, es un sector que crece cada vez más y el consumo se caracteriza por ser masivo. Argentina ocupa el tercer puesto en consumo de bebidas alcohólicas en toda América con 9,1 litros de alcohol puro per cápita/año. ([Artículo sobre el consumo de alcohol en Argetina], s.f). Para describir el mercado de la cerveza, son útiles los siguientes datos ([Página de la camara de Cámara de la Industria Cervecera Argentina], s.f) :

### **Figura 3**

Datos sobre el mercado cervecero



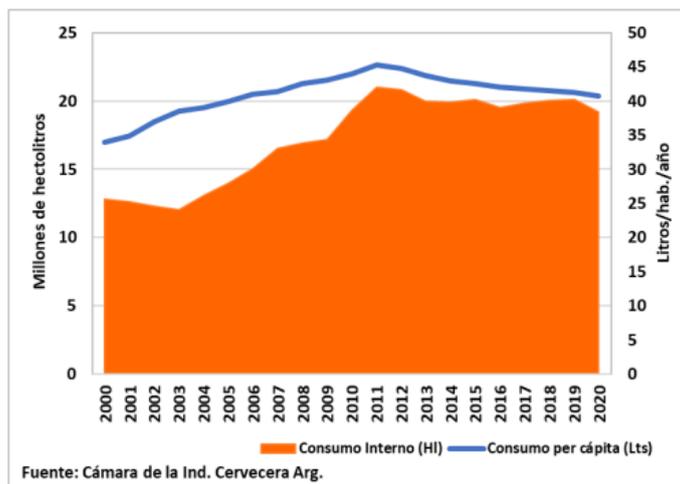
Nota: estos datos permiten visualizar el consumo de cerveza en el país. Tomada de: ([Página de la camara de Cámara de la Industria Cervecera Argentina], s.f)

Cabe destacar, que el consumo interno de cerveza en Argentina ha ido en aumento a través de los años. Según un informe del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el crecimiento del consumo ha sido del 64% entre los años 2000-y 2011. A partir de 2012,

se observa una caída en el consumo del 5% de, pero a pesar de esto la cerveza sigue representando un 60% del total de las bebidas alcohólicas consumidas en el país. Se puede visualizar la evolución del consumo interno en el siguiente gráfico (Cabrini & Fillat , 2021):

**Figura 4**

Crecimiento anual del consumo de cerveza en Argentina



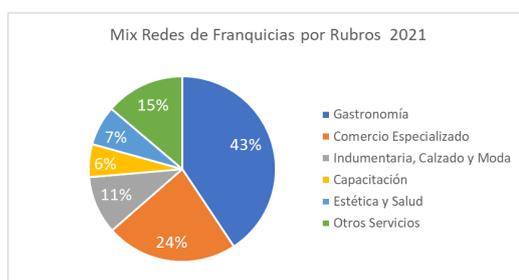
Nota: se observa un crecimiento sostenido. Tomada de: (Cabrini & Fillat , 2021)

El mercado cervecero se puede segmentar según calidad, cualidades, precio y forma de elaboración, de la siguiente forma: low, medium/core, core+, Premium, artesanales y spirits. Esta segmentación de mercado se hace tomando como ejemplo a la empresa Quilmes que produce gran variedad de cervezas. (Evequoz & Adrián , 2017) . Esto se puede ver en el anexo tres.

Un modelo de franquicias, permitiría a la organización expandirse en este mercado. A partir de un relevamiento hecho por la AAMF en base a la nueva aparición de franquiciantes que hubo en el 2021, se estima que la cantidad de empresas franquiciantes en Argentina se aproxima un número de 1500. Y se encuentra distribuido de la siguiente forma (Uccello, 2022).

**Figura 5**

Distribución por rubros de franquicias en Argentina



Nota: se puede observar gran parte de las franquicias pertenecen el sector gastronómico. Tomada de: (Uccello, 2022).

En el sector gastronómico, el 26% de los encuestados declara haber tener el mismo nivel de actividad que tuvo durante la pandemia y un 21% dicen haberlo superado. De los encuestados, uno cada dos, declara no haber recuperado el nivel previo a la pandemia. Sin embargo, esto está tiene relación con las fuertes restricciones que imperaban en los primeros meses del 2021. A pesar de esto, se tiene muy buenas expectativas, debido a que el 98% de las marcas tienen planificada la apertura de nuevas franquicias durante el 2022. Esto implicaría un incremento de aproximadamente unos 4000 PDV. (Uccello, 2022)

Gran parte de las franquicias en Argentina, pertenecen al sector gastronómico. Lo cual refuerza el hecho de que los bares, pueden tener una gran cantidad de competidores y a su vez, esto muestra que la empresa deberá poner énfasis en diferenciarse de la competencia. (Uccello, 2022)

Para un modelo de franquicia, en el que se ofrece la cerveza Checa en distintos bares, son competencia directa todos aquellos bares que ofrecen cerveza artesanal. Y como competidores sustitutos, se encuentran los distintos tipos de gin artesanal que se producen en Argentina. En el anexo tres se pueden ver detallados los competidores.

Un aspecto relevante a la hora de competir, es el precio. Según un artículo de Cibart (Centro Integral de Cervezas Artesanales) Argentina y Sudáfrica promedian un valor de 1,7 dólares lo que equivale a unos 250 pesos argentinos. En este artículo se compara a Argentina con otros países y se la ubica como uno de los países con la cerveza más barata. En el anexo tres se pueden ver distintas cervezas y sus precios. (De Argentina a Qatar, los precios de la Cerveza alrededor del Mundo, s.f)

Otro punto a destacar, es la tendencia que existe en el mercado a desarrollar un marketing más orientado hacia las mujeres. Hasta hace pocos años atrás, la publicidad de cerveza solo se dirigía a los hombres. En la actualidad, se está incluyendo casa vez más a las mujeres. Esto se debe a la participación de las mujeres en este mercado a nivel mundial. Como ejemplo se puede mencionar, el caso de Estados Unidos, donde se comprobó que las mujeres de entre 18 y 34 años prefieren cerveza a cualquier otra bebida alcohólica. Por otro lado, En México el 30% de las personas que trabajan en una fábrica de cerveza artesanal son mujeres. (GOWN (Género y Trabajo), s.f)

En base a la información recopilada por la investigación de fuente primaria a través de una encuesta realizada a más de 200 personas, se llegó a la conclusión de que se puede ver un alto consumo de cerveza por parte de las mujeres. Este resultado nos permite ver la gran importancia de incluir tanto a hombres como mujeres como potenciales consumidores. Por otro lado, en relación al rango etario se dio que quienes más consumen cerveza son las personas que se encuentran entre los 20 y 30 años. Los otros dos sectores que tuvieron un alto porcentaje fueron: las personas entre 40 y 50 años y los mayores de 50. Lo cual es un indicativo, el rango etario en el cual focalizarse.

En cuanto a la frecuencia en el consumo, se obtuvo que el 60.9% de los encuestados consume cerveza los fines de semana. Por otro lado, el 30.5 de los encuestados respondió que su consumo es mensual. También se consultó los días de la semana en que más consumían estos días son: en primer lugar, los sábados, luego los domingos y por último los viernes. Esta información es de utilidad para saber en qué día poner mayor énfasis en esfuerzos de mercadotecnia como: eventos, promociones, entre otros.

En relación al lugar de consumo, el que obtuvo un alto porcentaje en las estadísticas de la investigación fue reuniones con amigos, con un 52% y por otro lado se encuentra el consumo en casa con un porcentaje de 16.9%. Esto es un dato importante para la logística externa de la organización. El consumo en bares es del 24.4%. Estos porcentajes son favorables para Checa debido a que posee su propio bar y página web que le permite abastecer diferentes canales de distribución (bares, casas u otros lugares).

Para finalizar, a raíz de esta encuesta se pudo notar que la mayoría de los consumidores priorizan el sabor de la cerveza por sobre el precio y la variedad. Debido a esto, se reafirma el hecho de que los consumidores de cerveza artesanal están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto de mejor calidad. El formato más los resultados de la encuesta, se pueden ver en el anexo cinco.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **CADENA DE VALOR**

#### **Actividades primarias**

##### **Logística interna**

La etapa previa a la producción, comienza con el aprovisionamiento de materias primas e insumos, el cual consiste en la recepción de la mercadería que traen los

proveedores. Posteriormente, se hace un control de las mismas, se actualiza el stock y se lo deja almacenado para utilizarse en la producción. Por otro lado, se deberá llevar a cabo la gestión del inventario, a fin de controlar las existencias y poder realizar nuevos pedidos a los proveedores de ser necesario. (Bascur Palacios , 2013)

Es crucial hacer una buena selección y evaluación de proveedores, mantener una buena relación con los mismos y participar con ellos en el diseño de la logística, para que esta se adapte a los requerimientos de producción derivados de la demanda. Esto permitirá mantener estándares de calidad y poder responder dicha demanda. (La Cadena de Suministro y el Juego de la Cerveza, s.f). En el anexo cuatro, se puede ver como es la logística interna en una cervecería.

## **Operaciones**

Una vez almacenadas las materias primas e insumos, se inicia el proceso productivo el cual tiene las siguientes etapas (Belén & González, 2018):

1. Tratamiento del agua: en este punto se filtra el agua dependiendo de qué tipo de cerveza se va a fabricar.
2. Maceración: el agua es enviada mediante una bomba a una olla especial para este punto del proceso. En esta, se mezcla el agua y los granos de cebada triturados y malteados a una temperatura aproximada de entre 62 y 70°C, durante aproximadamente una hora. Se le puede agregar aditivos según el tipo de cerveza que se quiera lograr.
3. Filtrado: al fondo de la olla de macerado hay una malla que funciona como un filtro del líquido y retiene los granos. Luego de una hora comienza a recircular el líquido hasta que sale claro lo cual es un indicador de que se finalizó el filtrado.
4. Cocción: en un hervidor se coloca lo que se obtuvo del proceso de filtrado hasta que rompe en hervor. Y en este punto se obtiene lo que se denomina como mosto. Luego, se agrega el lúpulo hasta que hierve. Este punto sirve para: “extraer las sustancias amargas del lúpulo que le dan el sabor clásico a la cerveza, aportar propiedades antisépticas, eliminar el exceso de agua para conseguir la densidad adecuada del mosto, esterilizar el mosto y precipitar los complejos de proteínas”. Al finalizar este proceso se lleva a cabo un centrifugado.
5. Enfriamiento: el mosto decantado se enfría hasta unos 18°C en un intercambiador de placas, que utiliza agua como refrigerante. El agua que se utiliza en este proceso, puede ser reutilizada en otras partes del proceso productivo.

6. Fermentación: al mosto ya enfriado, se le agrega levadura y se lo deja reposar entre 7 y 10 días dependiendo del tipo de cerveza. Por otro lado, se deja que se sedimenten las levaduras para que estas puedan ser reutilizadas.
7. Maduración y Envasado: una vez finalizado el proceso de fermentación se pasa la cerveza a maduradores para que luego sea colocada en barriles.
8. Limpieza: hay dos tipos de limpieza, alcalina y ácida.

### **Logística externa**

La cerveza puede ser almacenada y distribuida en barriles de acero inoxidable o botellas de vidrio. Como se mencionó anteriormente estos insumos son escasos y costos.

En cuanto al envasado utilizando botellas, se puede decir que el costo del insumo más el costo del traslado termina representando más de la mitad del costo final del producto. A su vez, existen otras alternativas como: usar otro tipo de envase, hacer el lavado en fábrica (lo cual requiere una maquinaria específica), comprar envases usados y lavados. ( Winkelman, 2018). Además, se puede optar por vender en lata como es el caso de Checa.

En el caso del uso de barriles, se pueden comprar barriles nuevos importándolos, pero tiene un precio muy elevado y esto da lugar a que exista un mercado de barriles usados en el país. Debido al crecimiento del sector, el precio de estos insumos ha ido en aumento y por esto la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina firmó en 2017 un acuerdo con Krieg S.R.L, para que quienes estén asociados a la Cámara de Cerveceros, puedan adquirir los barriles a un precio diferenciado. ( Winkelman, 2018)

El servicio de distribución del producto, suele ser tercerizado y existen diversos canales de comercialización entre los que se puede encontrar: venta directa al público (en botella barril o chopera), un bar propio o de terceros, almacenes, despensas, kioscos, supermercados, un mayorista (comerciante o intermediario). Cabe destacar que la cervecería Checa tiene varios puntos de venta a lo largo del país. Y, además, posee una página web por la que los consumidores pueden solicitar su pedido.

### **Marketing y ventas**

La cervecería Checa posee una página web donde ofrece sus productos y a su vez, tiene un Instagram en el que publicita la venta de su cerveza por medio del bar Casa Negra ubicado en Nueva Córdoba y Güemes, donde incluido en el perfil un acceso directo a sus principales puntos de venta. A su vez, Casa Negra tiene tercerizado el manejo de las redes sociales.

La empresa puede tener un desarrollo más amplio de su estrategia de promoción utilizando herramientas como: eventos especiales, tarjetas de socio con sus respectivos beneficios asociados, degustaciones gratuitas, alianzas estratégicas. (Bascur Palacios , 2013)

### **Servicio post ventas**

El servicio post venta se utiliza para crear un vínculo con el cliente y que este continúe eligiendo la marca debido a como se siente con el tipo de atención que recibe por parte de la organización.

Este aspecto la cervecería Checa lo tiene muy en claro, ya que cuida su atención al cliente tanto durante como después de la venta. La misma ofrece mediante la compra en su sitio web la posibilidad de que el cliente siga su pedido hasta que llegue a destino. Por otro lado, posee un link en el que se pone a disposición del consumidor, información acerca de las normas que protegen su compra en lo relativo a normas de defensa del consumidor. Además, en el sitio web se le asegura que se le devolverá su dinero si al llegar el producto no era lo esperado por el cliente. También brinda la opción de cancelar la compra si así lo desea el consumidor. (Checa Cerveceria Artesanal, s.f)

Si bien la cervecería checa tiene bien desarrollado su servicio post venta, hay otras herramientas que se podrían agregar para continuar mejorando la experiencia del cliente como, por ejemplo: capacitaciones al recurso humano de Casa Negra para dar una mejor atención, beneficios especiales a clientes Premium, entre otras opciones.

### **Actividades de soporte**

#### **Infraestructura**

Deberán estar presente los siguientes espacios dentro de la infraestructura : área administrativa (se gestiona la relación con proveedores y distribuidores), laboratorio (aquí se realizan los controles de calidad), almacén de materias primas, sector de cocción y macerado, sector de primera fermentación, sector de embotellado, sector de segunda fermentación (las botellas pasan 30 o 40 días en una sala refrigerada luego del embotellado para dar lugar a la segunda fermentación), sector de empaquetado y embalaje, almacén de producto terminado, vestuarios y baños (se exige un tipo de vestimenta obligatoria) (Dolores & López, 2013).

En relación al equipo necesario, depende en gran medida del volumen que se desee producir, pero en líneas generales se puede mencionar: macerador de cerveza, el hervidor,

fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador. La cervecería posee estos equipos y los tiene actualmente en utilización.

Por otro lado, tenemos al Bar Casa Negra que posee 2 sucursales (una en barrio Güemes y otra en Buen Pastor) y dentro de los servicios que ofrece se puede distinguir: consumo en el lugar, opción para llevar y entrega a domicilio. Si bien no se cuenta con mucha información para describir al bar se puede mencionar que debe contar con cierta infraestructura básica como es: zona de cocina con el equipamiento específico, una barra, mesas para varias personas, recepción, sanitarios, espacios exteriores. En el caso del bar ubicado en Güemes, se cuenta con una terraza.

En relación al equipamiento se debe contar con lo básico: en la cocina de un bar debe haber una cocina común o industrial, freidoras, planchas, entre otros; en el sector barra debe haber una caja registradora y una vitrina donde se exponga el alcohol que se ofrece. Por último, en el sector del salón se debe contar con: mesas, sillas, sillones, música y elementos decorativos como cuadros, afiches, etc. (Nestle Professional, 2020)

### **Desarrollo de tecnología**

Como recurso tecnológico de Checa, se puede mencionar su sitio web desde donde se pueden administrar los pedidos de cerveza en lata. Además, cuenta con redes sociales que son utilizadas para potenciar su marketing. Por otro lado, el bar dispone de un sistema de gestión para la atención de las mesas al cual el personal tiene acceso. Esta es una herramienta para agilizar la atención al público. Como se mencionó anteriormente, Checa cuenta con el equipamiento necesario para el funcionamiento de la producción y para que se continúe desarrollando el funcionamiento de Casa Negra.

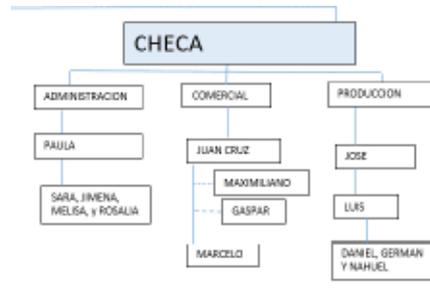
### **Compras**

Existen ciertos aspectos a tener en cuenta a la hora de establecer una relación con los proveedores. Es vital pactar términos y condiciones de ambos lados, en relación a precios, canales de comunicación para la toma de pedidos, tiempo de respuesta, estándares de calidad, flexibilidad respecto al volumen y tiempo en que se da el aprovisionamiento (para poder adaptar el mismo a la demanda), entre otros. Todos estos aspectos se acuerdan en lo que se llama negociación proveedor- cliente.

En relación a las compras de los clientes de la cervecería, como se mencionó anteriormente, existen tres medios: el bar Casa Negra, la página Web y los puntos de venta (link de acceso directo en su perfil de instagram).

## Recursos humanos

Como se mencionó con anterioridad, Checa se encuentra dentro de una de las unidades de negocio que conforma el Grupo Meta. En el organigrama de la organización, la podemos ver desplegada de la siguiente manera:



El plantel directivo lo ocupan los tres hermanos: Paula (Licenciada en Comercio Exterior), Juan Cruz (Administrador enfocado en la Agricultura), y José (Ingeniero Agrónomo).

Checa tiene tres áreas principales: administración, comercial y producción. Cada área tiene un responsable. En la unidad de producción es José, quien, a su vez, es Directivo y Fundador del Grupo Meta. En esta área el encargado de recursos humanos y de la parte productiva se llama Luis, que es Licenciado en Química, y tiene a su cargo tres jóvenes de entre 19 y 24 años que llevan a cabo tareas administrativas y del proceso productivo.

De la parte administrativa se encarga Paula, quien es hermana y Cofundadora con Juan Cruz y José y tiene a su cargo: 3 contadoras y una abogada. Por otro lado, en la parte comercial se encuentra Juan Cruz quien tiene 3 dependientes: Maximiliano, Gaspar y Marcelo.

Por último, en relación al personal de Casa Negra se puede decir que tiene 20 personas trabajando, entre las cuales 12 son mujeres y 8 son hombres. Los recursos humanos de esta área se encuentran en un rango etario de entre 18 y 40 años.

## MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica, es objeto de estudio en materia administrativa y lo seguirá siendo en el futuro. Se puede definir la planificación estratégica como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.” (D. Goodstein, M. Nolan, & J. Pfeiffer, 1998, pág. 6). Por lo tanto, cuando se habla de planificación estratégica nos referimos a “qué se debe hacer”, a diferencia, de la planificación operativa, que está relacionada al “cómo se debe hacer”. Cabe mencionar, que los entornos son cada vez más cambiantes, es por esto que la

planificación estratégica apunta a evaluar el riesgo que se debe asumir y no a eliminarlo. (D. Goodstein, M. Nolan, & J. Pfeiffer, 1998).

Un elemento clave al hablar de planificación estratégica, es el concepto de estrategia. Alfred Chandler definió estrategia como: “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Iglesias Mora, Guerrero Salazar , & Iglesias Mora, 2017, pág. 33). Para poder formular la estrategia se debe realizar un análisis de situación y se deben establecer los objetivos. Esto es importante para luego llevar a cabo la acción, es decir, la ejecución de la estrategia. (Iglesias Mora, Guerrero Salazar , & Iglesias Mora, 2017).

Porter plantea tres estrategias genéricas que son: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. En relación a la primera, la empresa busca disminuir costos a lo largo de toda la cadena de valor, a fin lograr que el precio del producto final sea inferior al de la competencia. Por el contrario, la estrategia de diferenciación busca que la organización, mediante ciertos atributos o características, sea percibido por el cliente como único; y que, por lo tanto, el consumidor esté dispuesto a pagar un precio mayor por el producto. Por último, la estrategia de enfoque, mediante una segmentación del mercado, busca conocer el comportamiento de los consumidores de cada segmento. Y de esta manera, se determina hacia qué grupo de consumidores se debe apuntar. (Michael , 2008).

En la planificación estratégica, debe haber una jerarquización de los objetivos. En relación a esto, Chiavenato nos indica que los objetivos organizacionales o estratégicos, son a largo plazo, y están relacionados con la misión, visión y naturaleza de la organización. Estos se desglosan en objetivos correspondientes a cada unidad de negocio. De estos últimos, a su vez, se desprenden objetivos tácticos (por áreas o departamentos), que son a mediano plazo y tiene que ver con la optimización de ciertas áreas tales como: marketing, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. Por último, de los objetivos tácticos, se desprenden los objetivos operacionales (por equipos o por personas), estos son a corto plazo y se formalizan en documentos escritos, en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. En este punto, se debe tener en cuenta que no solo se debe considerar los temas relativos al negocio en sí, sino que también hay que tomar en cuenta los temas más relevantes para los grupos de interés.

En este trabajo, se plantea como medio para el alcance de los objetivos organizacionales, el reordenamiento interno y una serie de capacitaciones para la

implementación de un sistema de franquicias. Se pueden diferenciar, dos tipos de franquicias: de marca comercial y producto y, por otro lado, empresaria. En la primera, el franquiciante le otorga al franquiciado la posibilidad de utilizar la marca y vender su producto; a diferencia de la empresaria, que implica, además de lo mencionado anteriormente, la asistencia del franquiciante al franquiciado por medio de manuales de operaciones, programas de entrenamiento, etc. En el presente trabajo se opta por un modelo de franquicia empresaria. (Iglesias Mora, Guerrero Salazar , & Iglesias Mora, 2017).

Se puede entender a la planificación estratégica, como “la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas” (Iglesias Mora, Guerrero Salazar , & Iglesias Mora, 2017, pág. 31). Una empresa tiene ventaja competitiva, cuando logra diferenciarse de la competencia y obtener una rentabilidad superior al promedio que presentan todas las empresas de la industria. Por otro lado, tiene una ventaja competitiva sostenida, cuando es capaz de sostenerla a través de los años. La rentabilidad y el crecimiento de una organización, dependerá en gran medida de la estrategia que adopten los gerentes de la organización. (W. L. Hill & R. Jones, 2011). Es importante que la organización conozca bien a sus competidores para poder llevar a cabo la formulación de un plan estratégico; a su vez, esto le permitirá a la entidad conocerse a sí misma y determinar cuál es su ventaja competitiva. (Chiavenato, 2017)

Según Thompson y Strickland, existen ciertos pasos en la ejecución de la estrategia y estos son: asignar medios y recursos, instituir mejores prácticas, motivar y recompensar a los colaboradores, instalar sistemas de apoyo y establecer políticas adecuadas. Por su lado, Chiavento expresa que algunos de los puntos esenciales para la correcta ejecución de la estrategia es orientar y capacitar, tanto al personal como a los directivos, respecto de los cambios en que se necesitan para la ejecución de estrategia en lo relativo a cambios en los estilos de administración, procesos internos, entre otros.

En este proyecto se trabajará sobre las cuatro perspectivas que plantea Chiavento en el mapa de la estrategia (perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje e innovación). El mismo se puede ver en el anexo 6. En el desarrollo del plan de acción, se hará un especial énfasis en el mejoramiento de los procesos internos, ya que, tal como menciona la autora, la estrategia debe centrar su atención en los procesos internos y en el cliente, sin dejar de ver lo que sucede en el mercado. Con esto, se hace referencia a que el estratega debe pensar de manera sistémica a la hora de desarrollar y

ejecutar la estrategia. Se debe mirar tanto los procedimientos y tácticas internas como los cambios en el mercado. Es importante mencionar, que el ordenamiento de los procesos internos es vital para la organización e impacta directamente en la calidad, la eficiencia, la eficacia y en los costos. (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, se tiene a Hrebiniak, que sostiene un modelo lógico de ejecución, mediante el cual plantea 8 desafíos: liderazgo estratégico, adecuación de la estructura organizacional, apertura en el estilo de gestión, participación y compromiso del personal, ajuste de la cultura corporativa, comunicación interna. Ambos modelos se pueden ver reflejados en el anexo 6. En el mismo, también se pueden ver algunas barreras y causas de éxito o fracaso durante la implementación. Por último, la estrategia implementada es evaluada por los directivos de la organización para vigilar el desempeño y los resultados obtenidos, con la finalidad de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados (Chiavenato, 2017).

## **DIAGNÓSTICO**

Mediante el análisis realizado anteriormente, se puede afirmar que, debido a la gran incertidumbre e inestabilidad económica, Checa debe buscar: mejorar su posicionamiento en el mercado, la estandarización de sus procesos, reducir riesgos y estar preparados para posibles cambios que puedan afectar a la empresa a futuro. Para esto, en primera instancia, se planteará un mejoramiento de la organización interna de la empresa mediante la elaboración de manuales de procedimientos para todas las áreas de la organización. Estos le permitirán a la empresa realizar mejoras en los procesos internos antes de llevar a cabo la implementación de un modelo de franquicias. Para dicho desarrollo se utilizará una estrategia de enfoque, que aportará al crecimiento sostenido de la organización.

Un factor que no se debe ignorar, es la tendencia cultural al consumo de alcohol y específicamente de la cerveza. Como se mencionó anteriormente, existe en el país una gran cantidad de personas que consumen cerveza y un crecimiento notorio en el consumo de la cerveza artesanal, lo cual nos indica que el mercado es muy amplio. Si bien existe un alto número de competidores, la amplitud del mercado le da a Checa la oportunidad de centrarse en un segmento específico y dedicar sus esfuerzos a él.

Atendiendo a la visión de Checa, el modelo de franquicias que se plantea puede ser un medio para que la organización alcance su máximo crecimiento. La implementación de un modelo de franquicias puede traer muchos beneficios para la

empresa como, por ejemplo: una rápida expansión con un mínimo de capital, diversas fuentes de ingreso para el franquiciador (derechos de ingreso en la franquicia, regalías, derechos de publicidad, ventas de productos a los franquiciados, venta de servicios adicionales a los franquiciados, alquiler de la propiedad), disminución de gastos de gestión, entre otros. (Videla Arias , 2004)

Si bien existe una gran amenaza de que ingresen nuevos competidores al mercado, Checa, tiene posibilidad de continuar creciendo, y posee una ventaja distintiva debido a que: tiene dos bares propios con una ubicación estratégica con sus respectivas estrategias de marketing. Otro punto que destaca a esta empresa de la competencia, es su excelente servicio post venta que le da seguridad al cliente respecto al servicio que se le está brindando. Por otro lado, si bien existe una amplia variedad de productos sustitutos, el hecho de que exista una preferencia hacia el consumo de cerveza es favorable para la planificación estratégica a futuro de la empresa, debido a que se espera que el nivel de consumo se mantenga en el tiempo. En relación a esto, es relevante mencionar que existen organizaciones importantes, como OMS, que buscan combatir el consumo del alcohol. Esto podría afectar al mercado de las bebidas alcohólicas en general, y aunque actualmente el consumo de cerveza es muy alto a nivel mundial este factor no se debe ignorar.

Para concluir, Checa deberá llevar a cabo un proceso de análisis y mejoramiento de los procesos internos para que le sea posible apostar, mediante un modelo de franquicias, a diferenciarse de la competencia haciendo foco en un segmento de mercado particular: los jóvenes de entre 20 y 30 años, ya que, según la encuesta realizada y el informe del Ministerio de Agricultura, Ganadería, y Pesca argentina, el sector juvenil es el que presenta mayor consumo de este producto. El siguiente plan de acción le permitirá a Checa destacar por sobre aquellas cervecerías que apuntan a abarcar todo el mercado.

## **PLAN DE ACCIÓN**

La propuesta consiste en un reordenamiento interno de la empresa que le permita analizar, mejorar y estandarizar sus procesos para que pueda establecer un sistema de franquicias de Casa Negra, y de esta manera lograr un crecimiento para la marca.

Para esto, en primera instancia, se establecerá un plan de acción que fue desarrollado en base a consultas realizadas a Mutual Santa Rita y Consultoras de franquicias. Por otro lado, se considera fundamental que la organización implemente una

serie de capacitaciones, tanto para sus directivos como para sus empleados, que faciliten el desarrollo del modelo de franquicias.

Una vez finalizada el proceso de reorganización interna y habiendo realizado las capacitaciones pertinentes, será necesaria la contratación de un tercero especializado en franquicias, que asesore a la organización en el desarrollo de su modelo franquicias. La consultora contribuirá a que el proceso de desarrollo de este nuevo modelo de negocios sea más rápido, seguro y menos costoso. Esto es, debido a que se evitará incurrir en graves errores derivados de su falta de experiencia en el mundo de las franquicias. Cabe aclarar, que esta propuesta se alinea con la misión, visión y valores de la empresa (anexo siete).

### **Objetivo general**

Lograr un incremento en la rentabilidad sobre las ventas del 2,5% anual para el primer semestre del 2026 (en comparación con el año 2019); mediante un reordenamiento, capacitación interna y posterior la implementación de un modelo de franquicias, utilizando una estrategia de enfoque.

### **Justificación**

Para la determinación de este objetivo, se toma como referencia la rentabilidad sobre las ventas del año 2019 (1% anual), año previo a la pandemia. La utilidad del ejercicio, reflejada en los estados contables de Checa del año 2020, fueron negativos.

Con esta propuesta, se busca superar el nivel de actividad previo a la pandemia y proponerle a la empresa una gestión de sus recursos, que le permita obtener una utilidad positiva mayor que la del año 2019 (prana group, 2020).

En un relevamiento hecho por la AAMF, el 43% de los encuestados del sector gastronómico, declaró no haber recuperado el nivel previo a la pandemia durante el 2021; el 26% declaró estar al mismo nivel y el 21% declaró haberlo superado. Sin embargo, en este relevamiento también se mencionan buenas expectativas para el 2022 para las franquicias de todos los sectores, incluido el gastronómico. (Uccello, 2022).

### **Objetivos específicos**

- Tener definidos los manuales de procedimientos para el segundo semestre del 2024 logrando una disminución de los costos de comercialización y de administración en un 2.5% cada uno.

### **Justificación**

El desarrollo de manuales de operaciones para cada área, le permitirá a cada miembro de la organización tener una visión más clara de cómo debe llevar a cabo sus tareas diarias y de la importancia de las mismas en el funcionamiento interno de la organización. A su

vez, esto contribuirá a un aumento de la eficiencia, y eficacia en el desenvolvimiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa. Por otro lado, esto implicaría un aumento en la productividad y por consecuencia, una disminución de los costos ligada a, entre otros factores, que se cometerán menos errores y se trabajara de una manera más ordenada dentro de la empresa. (Chiavenato, 2017) (Ruelas, s.f)

- Tener capacitados a los 3 directivos de Checa en lo relativo a la gestión y control de franquicias para el primer semestre del 2025; y, además, tener capacitado a todo el personal de los dos bares propios en atención al público para el primer segundo semestre del 2025.

### **Justificación**

Este tipo de capacitación contribuirá a que la empresa se adentre en el mundo de las franquicias. Esto incluye, adquirir conocimientos sobre el manejo de franquicias en lo relativo a: logística, administración, impuestos, recursos humanos, etc. Es vital para el funcionamiento del proyecto que la empresa se involucre en estos temas ya que le permitirá estar preparados a la hora de la implementación del proyecto y al momento de la aparición de interesados en franquiciar que se contactarán con la empresa. La capacitación en gestión de franquicias también le servirán a los franquiciados ya que le brinda herramientas para el desenvolvimiento de su negocio y le permite conocer mejor el modelo de negocio y su funcionamiento.

La capacitación en atención al cliente le permite al personal tener las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de los consumidores y resolver posibles conflictos que se presenten. Esto a su vez, contribuye a la fidelización del consumidor con el negocio y a un mejoramiento en el bienestar del recurso humano.

- Lograr un incremento de al menos un 20% en lo ingresos para el primer semestre del 2026 a partir de la apertura de 4 franquicias.

### **Justificación**

En la implementación de un sistemas de franquicias, el franquiciante puede obtener diversas fuentes de ingresos como por ejemplo: el canon de ingreso, regalías, ingresos por ventas de productos a franquiciados, etc. (Pertierra Cánepa, 2004). Los montos y porcentajes de los mismos dependen de que lo que establezca cada empresa. Además, la presencia de nuevos puntos de ventas (franquicias) contribuirá a afirmar la presencia de Checa en el mercado.

## PLANES DE ACCIÓN

Durante el primer y segundo año, la empresa se abocará exclusivamente al desarrollo de los manuales de procesos que facilitaran un desenvolvimiento más organizado de las actividades de la empresa. El tercer año del proyecto, la empresa tendrá capacitaciones en gestión de franquicias y atención público que facilitarán el desarrollo y la implementación del modelo de franquicias de Casa Negra. Por último, en el cuarto año, se desarrollará e implementará el modelo de franquicias. A continuación, se detallará las actividades que involucradas en cada plan de acción:

### PRIMER PLAN DE ACCIÓN

Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área		
Reunión de los directivos con los empleados de su área para analizar la descripción detallada de las actividades de cada puesto de trabajo	02/01/2023	02/03/2023	Paula	Administración	Computadoras o celulares	Los Recursos económicos de este plan están detallados en el anexo 9. En el 2023 se dispondrá de un monto de <b>\$ 1.308.500,00</b>
Elaboración de informe por parte de cada empleado de las actividades que realizan	06/03/2023	06/06/2023	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Análisis y corrección por parte de los directivos de los informes presentados	07/06/2023	07/08/2023	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Evaluación de los puestos de trabajo y actividades involucradas	08/08/2023	08/09/2023	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Modificación de puestos o redistribución de actividades	11/09/2023	13/11/2023	Paula	Administración	Computadoras	
Desarrollo del contenido del manual de operaciones de cada área	14/11/2023	14/03/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Reuniones por área para revisar el contenido junto con el director de área	18/03/2024	18/05/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	

Modificación del contenido	20/05/2024	22/07/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	2024 se dispondrá de monto de <b>\$ 1.033.175,00</b>
Agregar anexo con: descripción de actividades claves y requisitos para la capacitación de nuevos ingresantes, descripción del proceso de selección, capacitación y evaluación de posibles candidatos.	23/07/2024	23/08/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Reestructuración del organigrama (actividades)	26/08/2024	28/10/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	
Capacitación del reemplazo/s de cada puesto en base al contenido de los manuales	29/10/2024	24/12/2024	Paula	Administración	Computadoras y acceso a internet	

El desarrollo de este plan de acción, le permitirá a la empresa trabajar de una manera más eficiente evitando posibles inconvenientes por falta de claridad en los contenidos de las tareas a realizar y, a su vez, evitará potenciales conflictos a la hora efectuar reemplazos en la persona (ya sea un reemplazo permanente o no). Esto es, debido a que el manual permitirá capacitar y guiar tanto al personal como a un nuevo miembro en la ejecución de las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización.

Por otro lado, el beneficio de tener capacitados a los posibles reemplazos de cada puesto permitirá evitar que haya una grave disminución en el desempeño de la organización por falta de algún miembro clave para el funcionamiento interno de la empresa.

El proceso de desarrollo de estos manuales, le permitirá a la empresa identificar las fallas en el método de trabajo actual y mejorarlo para que sea posible un crecimiento futuro a través de sistema de franquicias, ya que mediante la elaboración de los mismos se lograra una mejora y estandarización de los procesos internos de la organización.

## SEGUNDO PLAN DE ACCIÓN

Descripción	Tiempo	RRHH	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización
-------------	--------	------	------------------	---------------------	---------------

	Inicio	Fin	Responsable	Área			
<b>ETAPA 1</b>							
Inscripción a la capacitación en gestión de franquicias	03/01/2025	03/02/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet	<b>\$581.756,85 (ver anexo 9)</b>	Diplomatura en Gestión integral de franquicias
Desarrollo de la capacitación	01/03/2025	01/07/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Diplomatura en Gestión integral de franquicias
Evaluación de los resultados de la capacitación	02/07/2025	28/10/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Diplomatura en Gestión integral de franquicias
<b>ETAPA 2</b>							
Diagnóstico de situación de la empresa en relación al recurso humano	03/01/2025	20/01/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet	<b>\$497.678.15 (ver anexo 9)</b>	Coach especializado en atención al público
Acuerdo de contenido, horarios y fechas de los encuentros	11/04/2025	21/04/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Coach especializado en atención al público
Desarrollo de la capacitación	05/05/2025	05/08/2025	Juan cruz	Comercial	Salón de reuniones y celulares		Coach especializado en atención al público
Informe a los directivos sobre el avance de la capacitación	Por semana		Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Coach especializado en atención al público
Seguimiento y control de desempeño para evaluar el impacto de la capacitación recibida	05/08/2025	23/10/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Coach especializado en atención al público
Reunión de cierre entre directivos y coach	20/11/2025	20/11/2025	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Coach especializado en atención al público

Un aspecto que se considera esencial de esta propuesta, es la capacitación en la gestión integral de franquicias, que participen los 3 directivos de Checa. Esto es debido a

que, tanto para el control como la gestión de este modelo de negocios, se requiere de la incorporación de nuevos conocimientos. Estas capacitaciones son útiles tanto para franquiciantes como para franquiciados. Por este mismo motivo, se le exigirá a los franquiciados que hagan esta capacitación, por única vez, en los primeros 6 meses posteriores a la apertura de la franquicia. La duración de la capacitación es de 4 meses y la modalidad es online, con una clase semanal que dura 2 hs. En el anexo 8 se pueden ver los temas que aborda esta capacitación.

La capacitación en atención al cliente, se les exigirá a los franquiciados una vez cada dos años y se realizará también en los dos bares de Casa Negra. Esto se hace para que haya un lineamiento general respecto a cómo debe ser la atención al cliente en todas las franquicias. La modalidad de este tipo de capacitación es de 4 encuentros presenciales, de una duración de 4hs cada uno, con todo el equipo de trabajo. Entre cada encuentro, debe haber una distancia de 15 días. Esta información, se obtuvo a partir de la consulta a las licenciadas: Ana Paula Fasano y Jimena Sposito quienes representan a la empresa Blesk Coaching. En el anexo 8 se puede ver las temáticas que aborda esta capacitación.

### TERCER PLAN DE ACCIÓN

Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Recursos Económicos	Tercerización
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Diagnóstico de la empresa	06/01/2026	17/02/2026			Computadoras y acceso a internet	<b>\$2.249.172.25</b> <b>(ver anexo 9)</b>	Consultora de franquicias
Análisis de Viabilidad del negocio de franquicia	20/01/2026	20/02/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Elaboración del modelo de franquicia	03/03/2026	28/04/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Actualización de manuales de operaciones	03/03/2026	28/04/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Elección de mejores puntos de venta	01/04/2026	28/05/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Confección del contrato de franquicia y ficha Técnica	01/04/2026	28/05/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias

Actualización del programa de entrenamiento	01/04/2026	28/05/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Reclutamiento y selección de franquiciados	01/05/2026	28/05/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias
Apertura de 4 unidades de franquicia	01/06/2026	28/06/2026	Juan cruz	Comercial	Computadoras y acceso a internet		Consultora de franquicias

Debido a que la organización no cuenta con trayectoria en el desarrollo de franquicias, se considera oportuno, para un desarrollo rápido y eficiente de un modelo de franquicias, la contratación por única vez de una consultora de franquicias. Además, se considera necesario que en este proceso participen los 3 directivos de la organización, debido a que la implementación de este nuevo modelo de negocios implica grandes cambios en las 3 áreas: comercial, administrativa y productiva.

Para el desarrollo del modelo de franquicias se plantea franquiciar el bar propio Casa Negra, ya que el mismo cuenta con una fuerte presencia en el mercado lo que facilita tanto la implementación de este nuevo modelo de negocios, como de la estrategia de marketing.

En lo relativo a la confección del contrato: se renovará cada 5 años, el canon de publicidad será del 1% y las regalías serán del 5% sobre las ventas netas, el canon de ingreso será de 1800000 (15% de la inversión total), y la inversión total puede ir desde 1200000 de pesos dependiendo la superficie del local. Es importante aclarar, que estos son precios estimativos de acuerdo a los montos que se manejan en el sector y a la búsqueda de información, mediante el contacto con consultoras especializadas en desarrollo de franquicias.

Además, en el contrato se fijará: la fachada que deben tener los locales, las zonas de acción para cada franquiciado y las capacitaciones obligatorias para todos los franquiciados, cuyo costo estará a cargo del franquiciado y estará incluido en la inversión total. Por otro lado, se establecerá en el mismo que cada franquiciado debe respetar los lineamientos del plan de marketing que establece el franquiciante.

En el contrato también estará estipulado, que Checa será el único proveedor de cerveza de sus franquiciados. En lo relativo a las comidas se establecerá que el menú de los franquiciados será el mismo que el de la casa central de franquicia (bares propios) y los proveedores serán los mismos que le proveen a Casa Negra.

## PRESUPUESTOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Presupuesto general. Fuente de elaboración propia

PRESUPUESTO PLANES ACCIÓN				
	2023	2024	2025	2026
PLAN DE ACCIÓN 1	1.308.500,00	1.033.175,00		
PLAN DE ACCIÓN 2			899.435,00	
PLAN DE ACCIÓN 3				2.249.172,25
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>1.308.500,00</b>	<b>1.033.175,00</b>	<b>899.435,00</b>	<b>2.249.172,25</b>

En el anexo 9 se pueden visualizar los presupuestos detallados de cada plan de acción y la proyección de demanda e inflación calculados a través del método de mínimos cuadrados utilizando datos históricos de tasas de inflación y crecimiento mostradas en el mismo. En este anexo, también se puede visualizar el flujo de caja proyectado de este proyecto. Este se elaboró con el objetivo de evaluar si el proyecto es factible y rentable. Además, se buscaba corroborar si los objetivos estratégicos propuestos eran viables.

A continuación a partir de la construcción del Cash Flow se obtuvieron los siguientes indicadores:

El ROI (Retorno sobre la inversión) el cual es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones fue del:

ROI	
<b>Beneficios</b>	\$ 23.455.306
<b>Costos</b>	\$ 5.490.282
<b>ROI</b>	77%

Cálculo del ROI. Fuente de elaboración propia

Por otro lado, se obtuvo:

<b>VAN</b>	\$ 447.490,42
<b>TIR</b>	59%
<b>Rentabilidad del proyecto</b>	15%
<b>Rentabilidad 2019</b>	1%

Cálculos de VAN y TIR. Fuente de elaboración propia.

El VAN es  $> 0$  lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente valuados a pesos de hoy en \$447.490.42.

Por otro lado, La TIR (59%) es  $\geq$  que k (53%), lo que implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y a su vez, obtiene un excedente.

## CONCLUSIONES

En base a la elaboración de este trabajo se pudo ver que Checa es una empresa con gran potencial de crecimiento, ya que cuenta con diversos puntos fuertes como: el hecho de que tiene locales bien ubicados, un buen desarrollo de su estrategia de marketing, un servicio post venta perfeccionado, entre otros. Además, a esto se le suma que el sector cervecero tiende a continuar creciendo, por lo que esta tendencia puede facilitar a que aparezcan nuevas oportunidades para Checa.

Por otro lado, según el relevamiento de la AMMF existen buenos pronósticos en vista al 2022 para las cadenas de franquicias del sector gastronómico, dando a entender que el sector seguirá en crecimiento. Esto último, es muy relevante para este proyecto, ya que indica que las condiciones serán favorables para la implementación del sistema de franquicias.

Sin embargo, para obtener un máximo crecimiento (de acuerdo con a la visión de Checa) la empresa deberá asegurarse del implementar mejoras en sus métodos de trabajo para así lograr ser más eficiente en el manejo de sus costos y estandarizar sus procesos para que el negocio prospere y sea replicable. Esto último, es fundamental para el éxito del desarrollo del nuevo modelo de negocios, ya que no hay que olvidar que las franquicias son una “replica” de un negocio exitoso.

Para concluir, se puede decir que los datos obtenidos a partir de la elaboración del Cash Flow nos permiten ver que el proyecto es viable y rentable. Por lo que se puede concluir que Checa, mediante las acciones propuestas, podría desarrollar un modelo de franquicias para su bar propio Casa Negra. Esto lo haría de la mano de condiciones muy favorables, tanto de sector cervecero como del mundo de las franquicias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Winkelman, B. (2018). *Análisis del sector cervecero artesanal en San Carlos de Bariloche bajo el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados [Trabajo Final de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional de Río Negro]*. <https://rid.unrn.edu.ar/>. Obtenido de <https://rid.unrn.edu.ar/bitstream/20.500.12049/1383/1/An%C3%A1lisis%20del%20sector%20cervecero%20artesanal%20en%20San%20Carlos%20de%20Bariloche-%20Version%20Presentada%20en%20la%20univ.pdf>
- [Artículo sobre el consumo de alcohol en Argetina]. (s.f). Obtenido de Asociación Toxicológica Argetina: <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>
- [Artículo sobre festival en bariloche]. (s.f.). *Turismo de Bolsillo*. Obtenido de Turismo de Bolsillo : <https://www.turismodebolsillo.com.ar/argentina/asi-sera-el-festival-de-la-cerveza-2022-en-bariloche.html/102034>
- [Página de la camara de Cámara de la Industria Cervecera Argentina]. (s.f). Obtenido de Cerveceros Argentinos: <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Almada, M. (19 de Enero de 2022). *Misiones online*. Obtenido de Misiones online: <https://misionesonline.net/2022/01/19/dia-del-trabajador-cervecero/>
- Annabella , Q. (14 de Abril de 2022). *Calculadora online de inflación: de cuánto fue en el año en que naciste*. Obtenido de Calculadora online de inflación: de cuánto fue en el año en que naciste: [https://www.clarin.com/economia/inflacion-problema-historico-argentina-ano-naciste\\_0\\_li3QHlBpwT.html](https://www.clarin.com/economia/inflacion-problema-historico-argentina-ano-naciste_0_li3QHlBpwT.html)
- Bascur Palacios , G. (2013). *Plan de Negocio de Una Cerveceria Artesanal en la Región [Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile]*. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur\\_gp.pdf](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf)
- BBVA . (04 de Febrero de 2022). Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-estima-que-la-actividad-economica-argentina-crezca-35-en-2022/>
- Belén, M., & González, A. (2018). *Estudio del Impacto Ambiental sobre la Elaboracion de Cerveza Artesanal*. Obtenido de Estudio del Impacto Ambiental sobre la Elaboracion de Cerveza Artesanal.: <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3508/EIA%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20cerveza%20artesanal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- blucactus*. (s.f). Obtenido de blucactus: <https://www.blucactus.com.mx/que-es-un-plan-de-marketing/>
- Cabrini , S., & Fillat , F. (01 de Julio de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: [https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_pergamino\\_estructura\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_cebada\\_en\\_argentina.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_pergamino_estructura_de_la_cadena_de_cebada_en_argentina.pdf)
- Carranza , R., & Chiavón , M. (06 de junio de 2022). Entrevista a Directivos de Mutual Santa Rita. (A. H. Carranza, Entrevistador)

- Checa Cerveceria Artesanal*. (s.f). Obtenido de Checa Cerveceria Artesanal: <https://checacerveceriaartesanal.mercadoshops.com.ar/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. Mexico: McGraw Hill Education. Obtenido de <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Comparador de tasas*. (01 de Junio de 2022). Obtenido de Comparador de tasas: [http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)
- D. Goodstein, L., M. Nolan, T., & J. Pfeiffer, W. (1998). *Planificación Estratégica Planificada*. Colombia: McGraw Hill Education. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>
- De Argentina a Qatar, los precios de la Cerveza alrededor del Mundo*. (s.f). Obtenido de Cibart: <https://cibart.com.ar/novedades/los-precios-de-la-cerveza-alrededor-del-mundo/>
- Devincenzi, A. (28 de Febrero de 2022). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>
- Dolores , M., & López, P. (2013). *Plan De Empresa de una Fábrica [Tesis de Licenciatura, Universidad Politécnica de Valencia]*. Repositorio UPV. Obtenido de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55115/TFG%20-%20L%F3pez%20Plumed\\_14097362179951028026548280695631.pdf?sequence=2](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55115/TFG%20-%20L%F3pez%20Plumed_14097362179951028026548280695631.pdf?sequence=2)
- El Abastecedor* . (s.f). Obtenido de El Abastecedor : <https://www.elabastecedor.com.ar/bebidas-cervezas>
- El Cronista*. (16 de Marzo de 2021). Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/san-patricio-2022-argentina-por-que-se-festeja-que-significa-el-nombre-y-donde-ir-a-tomar-la-mejor-cerveza-en-chacarita-y-san-telmo/>
- El Cronista*. (19 de Abril de 2022). Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura/empresas/dejo-el-negocio-familiar-para-abrir-un-parque-pero-termino-creando-una-cerveza-artesanal-top/#:~:text=Invirtieron%20y%20construyeron%20una%20f%C3%A1brica,litros%20por%20mes%20a%20200.000.>
- El Destape*. (28 de Enero de 2022). Obtenido de El Destape: [https://www.eldestapeweb.com/economia/acuerdo-con-el-fmi/las-claves-del-acuerdo-con-el-fmi-deficit-obra-publica-dolar-e-inflacion-202212811310?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmQDUeMt9Uva1kM4hNH1yYj2NU-VMHC4\\_eJEg\\_EHcp5xIMlv\\_APXeghBoCgscQAvD\\_BwE](https://www.eldestapeweb.com/economia/acuerdo-con-el-fmi/las-claves-del-acuerdo-con-el-fmi-deficit-obra-publica-dolar-e-inflacion-202212811310?gclid=CjwKCAjwopWSBhB6EiwAjxmQDUeMt9Uva1kM4hNH1yYj2NU-VMHC4_eJEg_EHcp5xIMlv_APXeghBoCgscQAvD_BwE)
- Espina, M. (25 de Mayo de 2022). *Bloomberg línea*. Obtenido de Bloomberg línea: <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/25/sueldos-en-argentina-2022-cuanto-pagan-las-grandes-empresas-y-que-pasa-en-la-region/>
- Estevez, J. (22 de Enero de 2022). *Clarín*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/gourmet/santa-fe-ciudad-argentina-mayor-consumo-cerveza-per-capita-pais\\_0\\_djvZCSBEUD.html](https://www.clarin.com/gourmet/santa-fe-ciudad-argentina-mayor-consumo-cerveza-per-capita-pais_0_djvZCSBEUD.html)
- Evequoz , V., & Adrián , E. (2017). *Análisis del caso: "Cerveza Patagonia" [Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, Universidad Nacional de San Martín]*. Repositorio de la Universidad Nacional de San Martín. Obtenido de [https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/591/1/TFPP\\_EEYN\\_2017\\_VEEA.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/591/1/TFPP_EEYN_2017_VEEA.pdf)
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios*. (s.f). Obtenido de Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios: <https://www.faecys.org.ar/escala-general-2022-04-al-2023-04/>
- Giménez, J. (05 de Marzo de 2022). *Chequeado*. Obtenido de Chequeado: <https://chequeado.com/el-explicador/cuales-son-los-principales-puntos-del-acuerdo-entre-la-argentina-y-el-fmi/>

- GOWN (Género y Trabajo)*. (s.f). Obtenido de *GOWN (Género y Trabajo)*: <https://generoytrabajo.com/2020/01/14/lacervezaquenonosgusta/>
- Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad [Version Pdf]*. (30 de Abril de 2017). Obtenido de *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad [Version Pdf]*: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3344bf5b-2440-4509-9913-e90c1878fc6b/0000199659ESes\\_Breweries-%2Brev%2Bcc.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPtfeJN](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3344bf5b-2440-4509-9913-e90c1878fc6b/0000199659ESes_Breweries-%2Brev%2Bcc.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nPtfeJN)
- Iglesias Mora, P., Guerrero Salazar, G., & Iglesias Mora, M. (2017). *Modelo de gestión como herramienta para la competitividad de empresas familiares*. Guayaquil. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/185/1/libro.pdf>
- La Cadena de Suministro y el Juego de la Cerveza*. (s.f ). Obtenido de Arrizabalagauriarte Consulting: <https://arrizabalagauriarte.com/la-cadena-de-suministro-y-el-juego-de-la-cerveza/>
- Maresca, E. (2016). *Maestría en Derecho Empresario Económico, [Tesis de Maestría, Universidad Católica Argetina]*. Repositorio de la UCA. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/220/1/doc.pdf>
- Michael, E. (2008). *Estretgia Competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [file:///C:/Users/Soltecfm/Downloads/ESTRATEGIA\\_COMPETITIVA\\_Tecnicas\\_para\\_el%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Soltecfm/Downloads/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Tecnicas_para_el%20(1).pdf)
- Nestle Professional*. (02 de Septiembre de 2020). Obtenido de Nestle Professional: <https://www.nestleprofessional.es/area-profesionales/noticias/consejos-para-abrir-un-bar-que-equipamiento-necesitas.html>
- Pellet Lastra, T., & Nougues, E. (2016). *Plan de negocios: producción y venta de cerveza artesanal [Tesis de Lincenciatura, Universidad Católica Argentina]*. Repositorio UCA. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/483/1/plan-produccion-venta-cerveza-artesanal.pdf>
- Pertierra Cánepa, F. (01 de Junio de 2004). *Conf Franchising*. Obtenido de Conf Franchising: <https://ucema.edu.ar/~fpeca/textos/FranchisingJun04.pdf>
- prana group*. (27 de Octubre de 2020). Obtenido de prana group: <https://pranagroup.mx/blog/retribucion-para-tu-negocio/que-es-la-rentabilidad-de-una-empresa-y-como-se-calcula-628/#:~:text=La%20rentabilidad%20de%20una%20empresa%20es%20la%20capacidad%20que%20tiene,la%20administraci%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>
- RD Estation*. (s.f). Obtenido de *RD Estation*: <https://www.rdstation.com/es/blog/roi/#:~:text=El%20ROI%20es%20la%20sigla,resultado%20por%20los%20costos%20totales>
- REM BCRA*. (01 de Marzo de 2022). Obtenido de *REM BCRA*: <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>
- REM BCRA*. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de *REM BCRA*: <http://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220531%20Resultados%20web.pdf>
- Revista Container*. (04 de Septiembre de 2019). Obtenido de *Revista Container*: <https://www.revistacontainer.com.ar/el-99-de-la-cerveza-que-se-consume-en-argentina-es-de-origen-nacional/>
- Ríos, S. (19 de Marzo de 2022). *La Nación*. Obtenido de *La Nación*: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/gin-hecho-en-casa-destilar-tu-propia-bebida-el-hobby-que-se-transformo-en-boom-nid19032022/>
- Ruelas, E. (s.f ). *Calidad, Productividad y Costos*. Obtenido de *Calidad, Productividad y Costos*: <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/5660/6180#:~:text=Las%20relaciones%20entre%20productividad%20y,los%20costos%20y%20la%20calidad>

- Sage. (19 de Junio de 2020). Obtenido de ¿Cuál es la diferencia entre ERP y el CRM?: <https://www.sage.com/es-es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-el-software-erp-y-el-crm/>
- Servente, L. (2021). *CERVEZA ARPEGIA, oportunidades frente a un año inesperado, [Trabajo Final de Graduación – Plan de Marketing, Universidad de San Andres]*. Repositorio Digital de San Andres. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18093/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20M%20.%20Mar.%20Servente%2C%20Luciana.pdf>
- Sisternas , P. (25 de Enero de 2022). *Negokai*. Obtenido de Negokai: <https://negokai.com/los-mejores-software-para-la-gestion-de-franquicias.html>
- Uccello, G. (01 de Abril de 2022). *AAMF Asociación Argentina de Franquicias*. Obtenido de AAMF Asociación Argentina de Franquicias: <https://aamf.com.ar/reporte-evolucion-de-franquicias-2021-y-proyeccion-2022/>
- Ventajas y desventajas de la franquicia*. (s.f.). Obtenido de [www.tormofranquicias.es](http://www.tormofranquicias.es): <https://www.tormofranquicias.es/ventajas-desventajas-la-franquicia/>
- Videla Arias , R. (2004). *Análisis del sistema de franquicia para editorial universitaria [Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile]*. repositorio.uchile. Obtenido de [https://.cl/bitstream/handle/2250/114407/videla\\_r.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://.cl/bitstream/handle/2250/114407/videla_r.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- W. L. Hill, C., & R. Jones, G. (2011). *Administración Estratégica un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning. Obtenido de <file:///C:/Users/Soltecfin/Documents/semestre%201%20de%20cuarto%20a%C3%B1o/tesis/segunda%20entrega/LIBROS%202/libro%20largo.pdf>
- Welcome Argentina*. (s.f.). Obtenido de Welcome Argentina: <https://www.welcomeargentina.com/villageneralbelgrano/fiesta-cerveza.html>

**ANEXO UNO****ALGUNOS ASPECTOS LEGALES RELEVANTES A CONSIDERAR**

- El franquiciante y el franquiciado son dos entidades independientes, con autonomía jurídica. (Maresca, 2016)
- Según el art. 1512, tercer párrafo, del Código Civil y Comercial de la Nación dispone que “... *El franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado ...*”. Con esto se busca impedir que interfiera en la gestión del franquiciado. (Maresca, 2016)
- Entre ambas partes se puede pactar, a través del contrato, una apertura total de la contabilidad por parte del franquiciado para que el franquiciante pueda efectuar los controles y cálculos de regalías. (Maresca, 2016)
- Los empleados que estén en relación de dependencia con el franquiciado no poseen una relación laboral con el franquiciante. (Maresca, 2016)
- El franquiciante no responde ante la rentabilidad del negocio que brinda a través de la franquicia, pero si puede llegar a responder vicios o defectos en el sistema que causen daño al franquiciado. (Maresca, 2016)
- el art. 1522 referido a la extinción del contrato de franquicia establece en su inc. b) que “... *el contrato no puede ser extinguido sin justa causa dentro del plazo de su vigencia original.* (Maresca, 2016)
- Para que se dé por concluido el contrato debe haber un preaviso de 6 meses como máximo. (Maresca, 2016)
- *El franquiciante no responderá por las obligaciones laborales del franquiciado, salvo en aquellos casos en que los jueces entiendan que ha existido un encubrimiento de una relación laboral o que el contrato de franquicia no se ajusta a alguno de los tipos de franquicia establecidos en el art. 1513 del nuevo Código.* (Maresca, 2016)

Fuente de elaboración propia.

## ANEXO DOS

**Ejemplos de Proveedores de insumos y equipos tecnológicos. verificar**

<b>Nombre</b>	<b>Pagina web</b>
<b>Argentina brew</b>	<a href="https://www.argentinabrew.com.ar/insumos/?mpage=3">https://www.argentinabrew.com.ar/insumos/?mpage=3</a>
<b>Banzai</b>	<a href="https://banzai.com.ar/">https://banzai.com.ar/</a>
<b>Malba</b>	<a href="https://www.malbainsumos.com/?gclid=Cj0KCQjwgMqSBhDCARIsAIIVN1X6LH-8LsxBh0JE56pCkIetWKdt7S1xo1pj4CMfacbZLRy1v9sC1YaAnGAEALw_wcB">https://www.malbainsumos.com/?gclid=Cj0KCQjwgMqSBhDCARIsAIIVN1X6LH-8LsxBh0JE56pCkIetWKdt7S1xo1pj4CMfacbZLRy1v9sC1YaAnGAEALw_wcB</a>
<b>Demon</b>	<a href="https://www.tiendacervecera.com.ar/lista-de-precios-mayorista/">https://www.tiendacervecera.com.ar/lista-de-precios-mayorista/</a>
<b>Cibart</b>	<a href="https://cibart.com.ar/categoria-producto/cerveza-artesanal/insumos-cerveza-artesanal/">https://cibart.com.ar/categoria-producto/cerveza-artesanal/insumos-cerveza-artesanal/</a>
<b>Maltas del Sud</b>	<a href="https://maltasdelsud.com.ar/malta-pilsen/#more-185">https://maltasdelsud.com.ar/malta-pilsen/#more-185</a>
<b>Silo cervecero</b>	<a href="https://www.silocervecero.com.ar/insumos/">https://www.silocervecero.com.ar/insumos/</a>

Fuente de elaboración propia.

## ANEXO TRES

Las Cervecerías segmentan el mercado en las siguientes categorías, que están relacionadas con su calidad, cualidades, precio y forma de elaboración:

- 1- **Low:** Son cervezas de bajo costo y de venta masiva dirigida a clientes que priorizan el costo del producto resignando calidad. Encontramos marcas como: Báltica, Palermo, Isenbeck e Iguana.
- 2- **Medium / Core:** Cervezas de mediano costo, de consumo masivo, y buena relación calidad/precio. Son las más consumidas, entre ellas encontramos: Quilmes Cristal, Brahma, Schneider y Budweiser.
- 3- **Core+:** Es un nuevo segmento que se jacta de ser superior al anterior pero conservando precios moderados. Encontramos: Imperial y 1890.
- 4- **Premium:** De calidad superior a las anteriores, están elaboradas con ingredientes seleccionados y obedecen a un público selectivo. La **Cerveza Patagonia** se ubica en este segmento, compitiendo con marcas como: Stella Artois, Heineken, Grolsh y Corona.
- 5- **Artesanales:** Como ya vimos este segmento es paralelo al Industrial, tienen marcas conocidas a nivel nacional como: Antares, Daniel, Berlina Tao, Otro Mundo.
- 6- **Spirits:** Encontramos Cervezas Saborizadas o MixxTail.

(Evequoz & Adrián , 2017) .

COMPETIDORES DIRECTOS		COMPETIDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
COMPETIDORES DIRECTOS		COMPETIDORES DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Rooster		Bosque Alta Montaña	
Hangar 52		Entre Perro y Lobo Gin	
Club de la Birra		Heráclito & Macedonio	
Antares		Terrier Old Tom	
PIBÄ		Ma´Hai London Dry Gin:	
The Little Bar		Sur Gin	

Santa Birra		
Porter brew		House
Maldita Malta		
BEER MARKET		
CERVECERIA 372		
<u>Pinta Point</u>		
Peñon del aguila		
		
		
		
patagonia		

Fuente de elaboración propia.




**AMSTEL CERVEZA LAGER X1LT**  
(Precio X Litro: 194.99)

**\$ 194.99**



**AMSTEL CERVEZA LAGER X473ML**  
(Precio X Litro: 279.05)

**\$ 131.99**



**AMSTEL CERVEZA PREM.PILSENER 1LT**  
(Precio X Litro: 277.99)

**\$ 277.99**



**OFERTA**

**ANDES CERVEZA NEGRA LATA 473CC**  
(Precio X Litro: 359.39)

**\$ 169.99**



**ANDES CERVEZA RUBIA LATA 473CC**  
(Precio X Litro: 398.25)

**\$ 188.37**



**ANDES ORIGEN CERVEZA IPA X1LT RET.**  
(Precio X Litro: 346.20)

**\$ 346.20**



**ANDES ORIGEN CERVEZA NEGRA RET.1LT**  
(Precio X Litro: 346.10)

**\$ 346.10**



**ANDES ORIGEN CERVEZA ROJA RET.1LT**  
(Precio X Litro: 346.10)

**\$ 346.10**



**ANDES ORIGEN CERVEZA RUB. RET 1LT**  
(Precio X Litro: 302.10)

**\$ 302.10**



**BIERHAUS CERVEZA GOLDEN GOLDFISH X473ML**  
(Precio X Litro: 465.10)

**\$ 219.99**



**BIERHAUS CERVEZA HONEY SWEETHEART X473ML**  
(Precio X Litro: 465.10)

**\$ 219.99**



**OFERTA**

**BIERHAUS CERVEZA IPA SUPERSTAR X473ML**  
(Precio X Litro: 560.23)

**\$ 264.99**



**BIERHAUS CERVEZA MEXICAN LAGER X473ML**  
(Precio X Litro: 465.10)

**\$ 219.99**



**BIERHAUS CERVEZA PILSEN RAPTOR X473ML**  
(Precio X Litro: 465.10)

**\$ 219.99**



**BIERHAUS CERVEZA RED IPA VULCANO X473ML**  
(Precio X Litro: 560.23)

**\$ 264.99**



**BIERHAUS CERVEZA SCOTTISH NESS X473ML**  
(Precio X Litro: 465.10)

**\$ 219.99**



**BRAHMA CERVEZA LATA 473CC**  
(Precio X Litro: 306.53)

**\$ 144.99**



**BRAHMA CERVEZA RET.1LT**  
(Precio X Litro: 212.46)

**\$ 212.46**

 <p>BUDWEISER CERVEZA LATA X410ML (Precio X Litro: 400.05)</p> <p><b>\$ 164.02</b></p>	 <p>BUDWEISER NO RETOR.X710CC (Precio X Litro: 338.01)</p> <p><b>\$ 239.99</b></p>	 <p>CORONA CERVEZA RUBIA PORR.330CC (Precio X Litro: 662.82)</p> <p><b>\$ 218.73</b></p>	 <p>CORONA RUBIA CERVEZA 710CC (Precio X Litro: 590.32)</p> <p><b>\$ 419.13</b></p>	 <p>GROLSCH CERVRET. X 925ML (Precio X Litro: 248.64)</p> <p><b>\$ 229.99</b></p>	 <p>HEINEKEN CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 300.19)</p> <p><b>\$ 141.99</b></p>
 <p>HEINEKEN CERVEZA LATA 710CC (Precio X Litro: 302.80)</p> <p><b>\$ 214.99</b></p>	 <p>HEINEKEN CERVEZA RETURNABLE 1LT (Precio X Litro: 340.20)</p> <p><b>\$ 329.99</b></p>	 <p>IMPERIAL AMBER LAGER X1LT (Precio X Litro: 279.99)</p> <p><b>\$ 279.99</b></p>	 <p>IMPERIAL CERVEZA APA RET.X1LT (Precio X Litro: 279.99)</p> <p><b>\$ 279.99</b></p>	 <p>IMPERIAL CERVEZA IPA RET.X1LT (Precio X Litro: 279.99)</p> <p><b>\$ 279.99</b></p>	 <p>IMPERIAL CERVEZA LATA X710CC (Precio X Litro: 302.80)</p> <p><b>\$ 214.99</b></p>
 <p>IMPERIAL IPA CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 342.47)</p> <p><b>\$ 161.99</b></p>	 <p>IMPERIAL LAGER CERVEZA RET.X1LT (Precio X Litro: 237.10)</p> <p><b>\$ 229.99</b></p>	 <p>IMPERIAL STOUT X 970 C (Precio X Litro: 288.65)</p> <p><b>\$ 279.99</b></p>	 <p>MILLER CERVRET. X 1 LT (Precio X Litro: 272.99)</p> <p><b>\$ 272.99</b></p>	 <p>MILLER CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 306.53)</p> <p><b>\$ 144.99</b></p>	 <p>PATAGONIA 24.7 IPA SAUCO CERV 473CC (Precio X Litro: 338.25)</p> <p><b>\$ 159.99</b></p>
 <p>PATAGONIA CERVEZA AMB LAGER 410CC (Precio X Litro: 512.59)</p> <p><b>\$ 210.16</b></p>	 <p>PATAGONIA CERVEZA AMB LAGER 740CC (Precio X Litro: 543.32)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>	 <p>PATAGONIA CERVEZA BOHEM.LAT.410ML (Precio X Litro: 512.59)</p> <p><b>\$ 210.16</b></p>	 <p>PATAGONIA CERVEZA BOHEM.PILS.730CC (Precio X Litro: 550.77)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>	 <p>PATAGONIA CERVEZA H LAGER 730ML (Precio X Litro: 550.77)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>	 <p>PATAGONIA CERVEZA IPA SAUCO 740CC (Precio X Litro: 543.32)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>
 <p>PATAGONIA CERVEZA SEND.SUR X473ML (Precio X Litro: 465.10)</p> <p><b>\$ 219.99</b></p>	 <p>PATAGONIA KUNE CERVEZA 730CC (Precio X Litro: 550.77)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>	 <p>PATAGONIA KUNE CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 511.61)</p> <p><b>\$ 241.99</b></p>	 <p>PATAGONIA VERA IPA CERVEZA X730ML (Precio X Litro: 550.77)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>	 <p>PATAGONIA WEISSE CERVEZA 410CC (Precio X Litro: 512.59)</p> <p><b>\$ 210.16</b></p>	 <p>PATAGONIA WEISSE CERVEZA X740CC (Precio X Litro: 543.32)</p> <p><b>\$ 402.06</b></p>

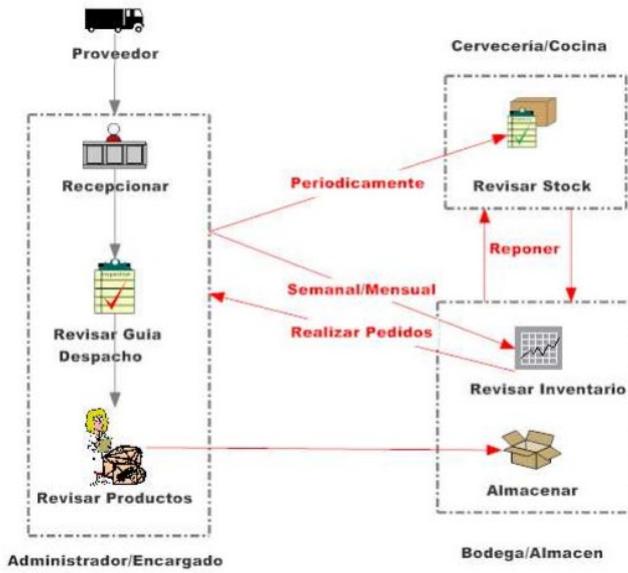
 <p><b>BOCK 473CC LATA</b></p> <p>QUILMES BOCK CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 319.45)</p> <p><b>\$ 151.10</b></p>	 <p><b>BOCK 1LTRO RET.</b></p> <p>QUILMES BOCK CERVEZA RET.1LT (Precio X Litro: 226.99)</p> <p><b>\$ 226.99</b></p>	 <p><b>RUBIA 473CC LATA</b></p> <p>QUILMES CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 232.54)</p> <p><b>\$ 109.99</b></p>	 <p><b>QUILMES CERVEZA S/ALCOHOL 0.00% X473CC</b> (Precio X Litro: 264.80)</p> <p><b>\$ 125.25</b></p>	 <p><b>RUBIA 1LTRO RET.</b></p> <p>QUILMES CRISTAL CERVEZA 1LT (Precio X Litro: 187.95)</p> <p><b>\$ 187.95</b></p>	 <p>QUILMES DOB. MALTA CERV.RET.X1LT (Precio X Litro: 220.15)</p> <p><b>\$ 220.15</b></p>
---	--	---	---	--	--

 <p><b>ROJA 473CC LATA</b></p> <p>QUILMES RED LAGER CERVEZA 473CC (Precio X Litro: 319.43)</p> <p><b>\$ 151.09</b></p>	 <p><b>STOUT 473CC LATA</b></p> <p>QUILMES STOUT CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 319.45)</p> <p><b>\$ 151.10</b></p>	 <p><b>STOUT 1LTRO RET.</b></p> <p>QUILMES STOUT CERVEZA RET. 1 LT (Precio X Litro: 226.99)</p> <p><b>\$ 226.99</b></p>	 <p><b>SANTA FE CERVEZA RET. X1LT</b> (Precio X Litro: 194.99)</p> <p><b>\$ 194.99</b></p>	 <p><b>OFERTA</b></p> <p><b>SCHNEIDER CERVEZA LATA 473CC</b> (Precio X Litro: 190.25)</p> <p><b>\$ 89.99</b></p>	 <p><b>SCHNEIDER CERVEZA LATA 710CC</b> (Precio X Litro: 211.25)</p> <p><b>\$ 149.99</b></p>
---	---	--	---	---	---

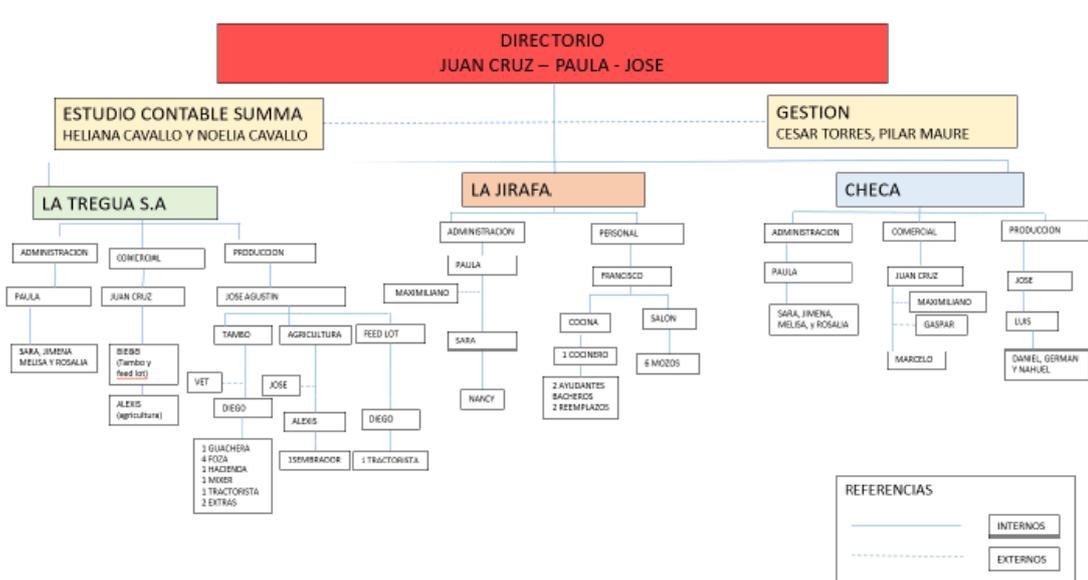
 <p><b>NEGRA 975CC RET.</b></p> <p>STELLA ARTOIS CERV.NOIRE RET.975CC (Precio X Litro: 365.18)</p> <p><b>\$ 356.05</b></p>	 <p><b>RUBIA 473CC LATA</b></p> <p>STELLA ARTOIS CERVEZA LATA 473CC (Precio X Litro: 461.40)</p> <p><b>\$ 218.24</b></p>	 <p><b>RUBIA 975CC RET.</b></p> <p>STELLA ARTOIS CERVEZA RET.X1LT (Precio X Litro: 356.05)</p> <p><b>\$ 356.05</b></p>	 <p><b>ROJA 473CC LATA</b></p> <p>TEMPLE SCOTTISH CERV LATA 473CC (Precio X Litro: 645.39)</p> <p><b>\$ 305.27</b></p>	 <p><b>WARSTEINER CERV.RET. X1LT</b> (Precio X Litro: 189.83)</p> <p><b>\$ 189.83</b></p>
---	---	---	---	--

# ANEXO CUATRO

## LOGISTICA INTERNA DE UNA CERVCEERÍA



## ORGANIGRAMA GRUPO META





## ANEXO CINCO

### ENCUESTA PARA TESIS SOBRE CERVECERIA CHECA

Descripción del formulario

TESIS SOBRE CERVECERÍA CHECA (CERVEZA ARTESANAL)



Nombre \*

Texto de respuesta breve

¿Cuál es su género ?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

¿Consume cerveza?

- Si
- No

Marque que edad tiene:

- Menos de 20
- Entre 20 y 30
- Entre 30 y 40
- Entre 40 y 50
- Más de 50

¿Con qué frecuencia consumes cerveza?

- Diariamente
- Semanalmente
- Los fines de semana
- Mensualmente

¿Dónde consume normalmente cerveza?

- En casa
- Reuniones con amigos
- En bares, restaurantes, cafés
- En boliches
- Otros eventos sociales
- Otros

¿Suele consumir siempre la misma marca y tipo de cerveza o suele variar?

- Siempre la misma
- Me encuentro dispuesto a probar distintas marcas y tipos.

¿Qué días consumís cerveza?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábados
- Domingos

¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?

- Marca
- Sabor
- Precio
- Variedad
- Recomendación de alguien
- Publicidad

¿Cuál es el principal motivo porque el consume cerveza?

- Para pasar un momento agradable con otras personas
- Para relajarme
- Otros

Otros aporte o comentarios

Texto de respuesta largo

---

254 respuestas

Se aceptan respuestas 

Resumen

Pregunta

Individual

Nombre

254 respuestas

Valentina

Silvia

Juan

Lucia

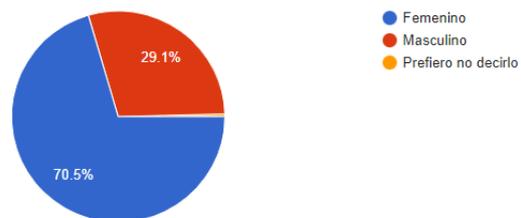
Daniela

Martina

¿Cuál es su género ?

 Copiar

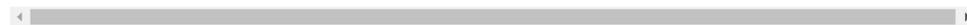
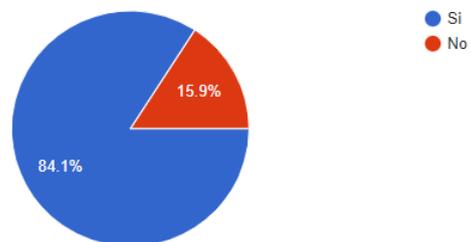
254 respuestas



¿Consume cerveza?

 Copiar

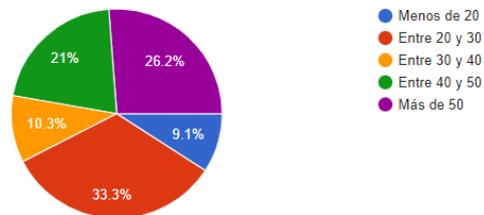
252 respuestas



Marque que edad tiene:

252 respuestas

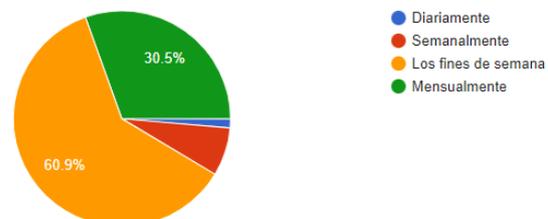
 Copiar



¿Con qué frecuencia consumes cerveza?

220 respuestas

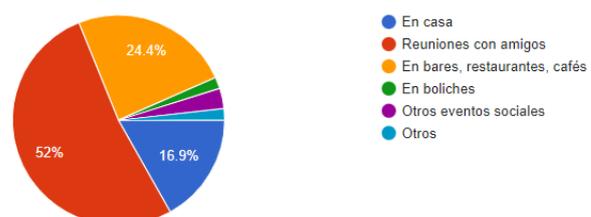
 Copiar



¿Dónde consume normalmente cerveza?

225 respuestas

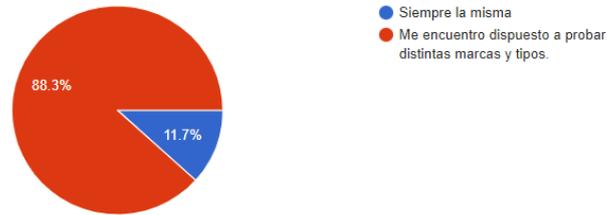
 Copiar



¿Suele consumir siempre la misma marca y tipo de cerveza o suele variar?

 Copiar

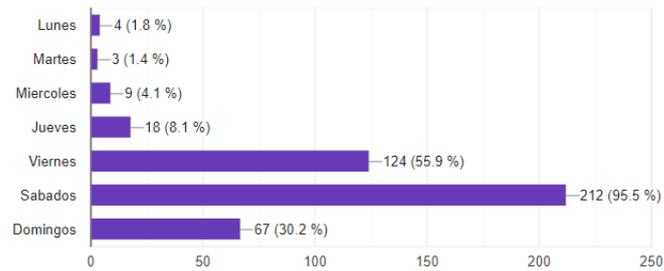
222 respuestas



¿Qué días consumís cerveza?

 Copiar

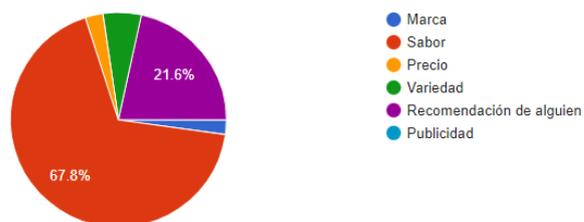
222 respuestas



¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?

 Copiar

227 respuestas



¿Cuál es el principal motivo porque el consume cerveza?

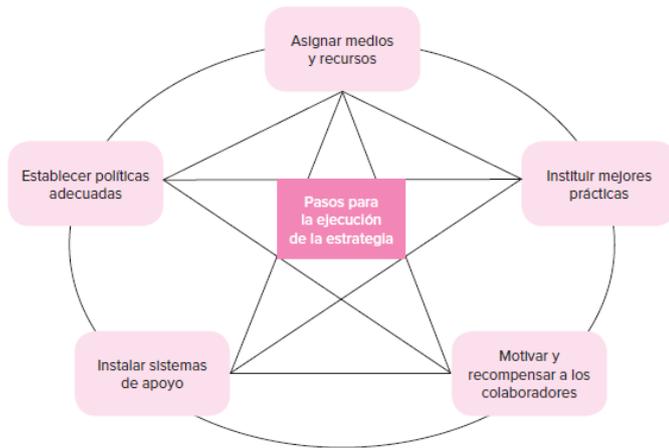
 Copiar

224 respuestas

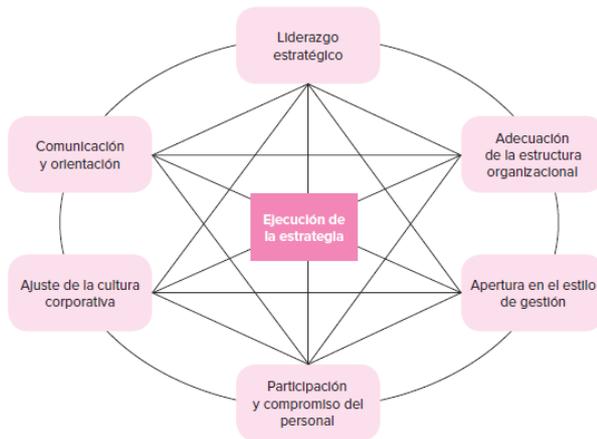


## ANEXO SEIS

### Ejecución de la estrategia



### Modelo lógico de ejecución de estrategia

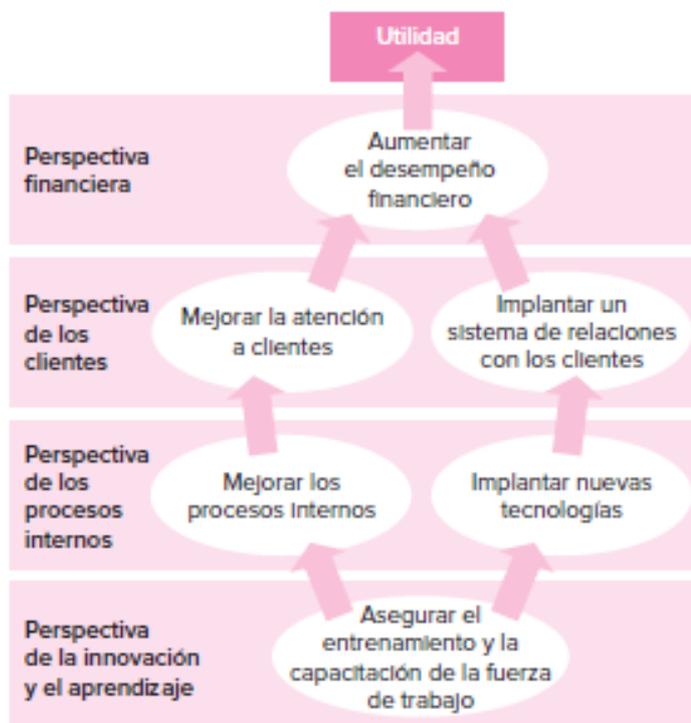


### Dimensiones de éxito y fracaso empresarial



Barreras de visión	Barreras personales	Barreras administrativas	Barreras de recursos
Solo 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia organizacional.	Solo 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas ligados a la estrategia organizacional.	85% de los equipos ejecutivos dedica menos de una hora al mes para discutir la estrategia organizacional.	60% de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional.

### Mapa de la estrategia



• **Figura 12.16** Mapa de la estrategia.<sup>51</sup>

**ANEXO SIETE**

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.
Visión	Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad
Valores	Positivismo, confianza, compromiso y respeto

Fuente de elaboración propia.

## ANEXO OCHO

### TEMAS DE LA CAPACITACION EN GESTIÓN INTEGRAL DE FRANQUICIAS



#### Temario Diplomatura en Gestión Integral de Franquicias

##### Unidad 1: Evolución del sistema de franquicias

Evolución del sistema de franquicias, participación de mercado del sistema. ¿Qué es una franquicia? Tipos de franquicias. Léxico específico.

##### Unidad 2: Ventajas del sistema de franquicias

¿Por qué compra una franquicia? ¿Por qué franquiciar mi marca? Ventajas de pertenecer.

##### Unidad 3: Actores del sistema

Tipo de relaciones. Roles y responsabilidades. 80/20. Franquiciante, franquiciado, consultores, proveedores, asociaciones de franquicias.

##### Unidad 4: Franquicias saludables

Qué es una franquicia saludable y sustentable en el tiempo. Los tres pilares de una franquicia.

##### Unidad 5: Casos de éxito y de fracaso

Qué hicieron y qué no hicieron las empresas que triunfaron, como así también las que no triunfaron.

##### Unidad 6: Administración

Nociones básicas sobre administración, tendientes a ayudar a franquiciantes como así también a franquiciados. La importancia de una sana administración para el futuro del negocio.

##### Unidad 7: Impuestos

Nociones básicas sobre la carga impositiva y las obligaciones que tienen los actores del mercado.

##### Unidad 8: Legales

Contratos de franquicia. Artículo 1512 del nuevo Código Civil y Comercial.

##### Unidad 9: Logística

Cómo organizar la logística de una empresa. Nociones básicas para no perder en el traslado. Importancia de tener esta tarea en cuenta y bien organizada.

##### Unidad 10: El futuro de las franquicias

¿A dónde vamos? ¿Cómo nos cambió la pandemia? Crecer para no cerrar.

##### Unidad 11: Talentos Humanos

Importancia de los colaboradores para el desarrollo de una marca o un local comercial. ¿Qué sienten? ¿Qué necesitan?

##### Unidad 12: Selección de plaza comercial

Cómo seleccionar una locación. ¿Qué debo tener en cuenta? La importancia de un local bien ubicado.

##### Unidad 13: Impacto socio-ambiental

Medioambiente como factor determinante en nuestro futuro. Responsabilidad social empresarial.

##### Unidad 14: Negociación

Ganar-Ganar como sinónimo de la palabra franquicia. ¿Qué busca un franquiciante? ¿Qué busca un franquiciado?

##### Unidad 15: Plan de negocios

Conceptos clave sobre el armado de un plan de negocios.

Unidad 1: Evolución del sistema de franquicias	1 clase
Unidad 2: Ventajas del sistema de franquicias	1 clase
Unidad 3: Actores del sistema	2 clases
Unidad 4: Franquicias saludables	2 clases
Unidad 5: Casos de éxito y de fracaso	1 clase
Unidad 6: Administración	1 clase
Unidad 7: Impuestos	1 clase
Unidad 8: Legales	1 clase
Unidad 9: Logística	1 clase
Unidad 10: El futuro de las franquicias	1 clase
Unidad 11: Recursos humanos	½ clase
Unidad 12: Selección de plaza comercial	½ clase
Unidad 13: Impacto socio-ambiental	1 clase
Unidad 14: Negociación	1 clase
Unidad 15: Plan de negocios	1 clase

## **TEMAS DE LA CAPACITACION EN ATENCIÓN AL PÚBLICO**

- Las conversaciones factor clave en el liderazgo.
- El observador y la gestión en los equipos.
- El ser humano y el mundo de las interpretaciones
- El hablar y los actos lingüísticos básicos.
- El escuchar como factor fundamental en el lenguaje
- Las creencias, maneras de Ser y Hacer en la organización.
- Los juicios y la interacción con otros.
- El arte del feedback.
- La emocionalidad y su papel en el liderazgo
- La efectividad a través del ciclo de Coordinación de Acciones.
- El diseño de conversaciones efectivas. Tipo de conversaciones
- La Indagación como herramienta de gestión

## ANEXO NUEVE

PRIMER PLAN DE ACCIÓN						
Duración de la actividad	ACTIVIDAD	Horas necesarias de empleados necesarias para la actividad	Horas necesarias de Directivos necesarias para la actividad	Monto Total de horas necesarias de los Directivos	Monto Total de Horas Necesarias de los empleados	Monto Total de horas por actividad
2 meses	Reunión de los directivos con los empleados de su área para analizar la descripción detallada de las actividades de cada puesto de trabajo	44	44	\$ 199.100,00	\$ 42.900,00	\$ 242.000,00
3 meses	Elaboración de informe por parte de cada empleado de las actividades que realizan	396	10	\$ 45.250,00	\$ 386.100,00	\$ 431.350,00
2 meses	Análisis y corrección por parte de los directivos de los informes presentado	24	15	\$ 67.875,00	\$ 23.400,00	\$ 91.275,00
1 mes	Evaluación de los puestos de trabajo y actividades involucradas	12	5	\$ 22.625,00	\$ 11.700,00	\$ 34.325,00
2 meses	Modificación de puestos o redistribución de actividades	8	4	\$ 18.100,00	\$ 7.800,00	\$ 25.900,00
2 meses	Desarrollo del contenido del manual de operaciones de cada área	264	50	\$ 226.250,00	\$ 257.400,00	\$ 483.650,00
<b>Total año 2023</b>						<b>\$ 1.308.500,00</b>
2 meses	Desarrollo del contenido del manual de operaciones de cada área	264	50	\$ 226.250,00	\$ 257.400,00	\$ 483.650,00
2 meses	Reuniones por área para revisar el contenido junto con el director de área	44	44	\$ 199.100,00	\$ 42.900,00	\$ 242.000,00
2 meses	Modificación del contenido	24	15	\$ 67.875,00	\$ 23.400,00	\$ 91.275,00
1 mes	Agregar anexo con: descripción de actividades claves y requisitos para la capacitación de nuevos ingresantes, descripción del proceso de selección,	8	4	\$ 18.100,00	\$ 7.800,00	\$ 25.900,00
2 meses	Reestructuración del organigrama (actividades)	24	15	\$ 67.875,00	\$ 23.400,00	\$ 91.275,00
2 meses	Capacitación del reemplazo de cada puesto en base al contenido de los manuales	32	15	\$ 67.875,00	\$ 31.200,00	\$ 99.075,00
<b>Total año 2024</b>						<b>\$ 1.033.175,00</b>

Presupuesto detallado. Fuente de elaboración propia.

Cálculos Auxiliares				
Puesto	Sueldo	Valor de una hora de trabajo	Monto adicional por hora extra	Valor Hora extra
<b>Administrativo</b>	\$ 104.000,00	\$ 650,00	\$ 325,00	\$ 975,00
<b>Gerente administrativo</b>	\$ 482.700,00	\$ 3.016,88	\$ 1.508,44	\$ 4.525,31
<b>Gerente comercial</b>	\$ 384.521,00	\$ 2.403,26	\$ 1.201,63	\$ 3.604,88
<b>Gerente Industrial</b>	\$ 323.203,00	\$ 2.020,02	\$ 1.010,01	\$ 3.030,03

Cálculos auxiliares. Fuente de elaboración propia.

<b>Plan de accion 2</b>	
<b>ETAPA 1</b>	
Tercierizacion	\$ 180.000,00
Horas extra de 3 directivos	\$ 401.756,85
<b>TOTAL ETAPA 1</b>	<b>\$ 581.756,85</b>
<b>ETAPA 2</b>	
Tercierizacion	\$ 128.000,00
Horas extra 1 directivo que supervisa	\$ 57.678,15
Horas Extra Personal casa negra (20 empleados)	\$ 312.000,00
<b>TOTAL ETAPA 2</b>	<b>\$ 497.678,15</b>
<b>TOTAL PLAN DE ACCION 2</b>	<b>\$ 899.435,00</b>
<b>Plan de accion 3</b>	
Tercierizacion	\$ 1.150.000,00
Horas extra de supervision	\$ 865.172,25
Horas empleados	\$ 234.000,00
<b>TOTAL PLAN DE ACCION 3</b>	<b>\$ 2.249.172,25</b>

Presupuesto detallado. Fuente de elaboración propia.

Para el cálculo de los sueldos se obtuvieron datos de la escala salarial establecida en el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio y una página de empleo para el referente de los sueldos de los gerentes. Para el establecimiento de las horas correspondientes a desarrollo de las actividades de cada plan de acción, se recurrió a la búsqueda de información mediante consultas a Mutual Santa Rita y diversas Consultoras de franquicias.

Se proyectó la demanda a través del método de mínimos cuadrados. Para esto se utilizaron datos históricos obtenidos del informe.

Datos Históricos del crecimiento del consumo de cerveza		
	Año	Tasa de crecimiento
64% de crecimiento del consumo local en el periodo comprendido entre 2000- 2011.	2000	5,81
	2001	5,81
	2002	5,81
	2003	5,81
	2004	5,81
	2005	5,81
	2006	5,81
	2007	5,81
	2008	5,81
	2009	5,81
	2010	5,81
59% de crecimiento del consumo local en el periodo comprendido entre 2000- 2011.	2011	5,81
	2012	6,55
	2013	6,55
	2014	6,55
	2015	6,55
	2016	6,55
	2017	6,55
	2018	6,55
	2019	6,55
	2020	6,55

Fuente de elaboración propia.

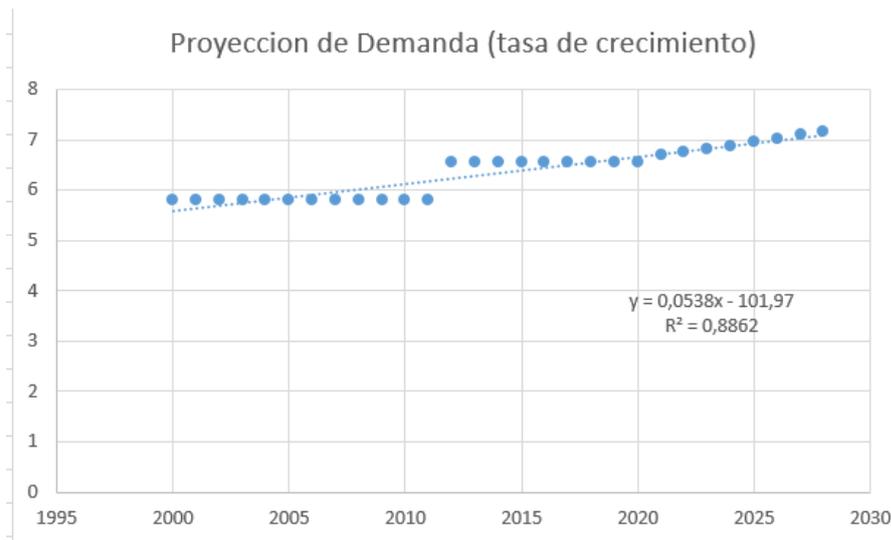
Pronóstico de la tasa de crecimiento del consumo de cerveza a nivel nacional

Año	Tasa de Crecimiento
2021	6,69
2022	6,74
2023	6,8
2024	6,87
2025	6,94
2026	7,01
2027	7,09
2028	7,16

Fuente de elaboración propia.

Año	Nivel de Demanda aplicando Tasa de Crecimiento Anual
2019	30.802.495,68
2020	32.820.059,15
2021	35.084.643,23
2022	37.449.348,18
2023	39.995.903,86
2024	42.743.622,45
2025	45.710.029,85
2026	48.914.302,94
2027	52.382.327,02
2028	56.132.901,64

Fuente de elaboración propia.



Fuente de elaboración propia.

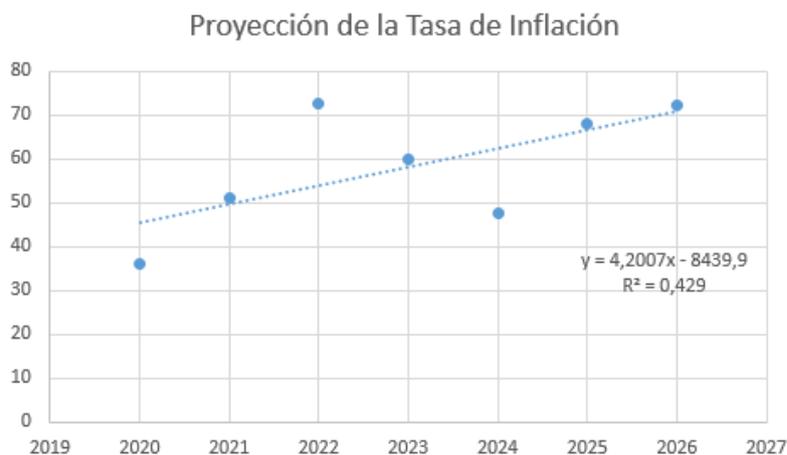
Proyección de la inflación basada en datos históricos

<b>Datos Históricos de la Inflación según el BCRA</b>	
2020	36,1
2021	50,9
2022	72,6
2023	60
2024	47,8

Fuente de elaboración propia.

<b>Inflación Proyectada</b>	
2025	63,23
2026	50,16

Fuente de elaboración propia.



Los datos de la demanda proyectada se fueron ajustando según las tasas de inflación proyectadas por el REM del BCRA y según las proyecciones basadas en datos históricos.

Es de suponer, que las franquicias de Casa Negra tendrán un ingreso semejante al del mismo ya que son una réplica del mismo. Por lo cual, se optó por calcular los ingresos en base a los ingresos proyectados de Casa Negra.

<b>Ingresos generados por el tercer plan de acción</b>		
<b>Ingresos sobre las ventas netas de la franquicias</b>		
Canon de publicidad		\$ 947.304,41
Regalías		\$ 4.736.522,03
<b>Ingreso sobre inversion inicial</b>		
Inversión inicial	\$ 1.200.000,00	
Fee de ingreso		\$ 180.000,00
Ingresos por franquicia		\$ 5.863.826,43
<b>Ingresos por el el total de 4 franquicias</b>		<b>\$ 23.455.305,74</b>

Fuente de elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado y los indicadores obtenidos a partir del mismo:

<b>Flujo de Caja de la Empresa</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ingresos Por Ventas	\$ 62.465.513	\$ 72.602.138	\$ 91.449.377	\$ 94.730.441
PLAN DE ACCIÓN 3				\$ 23.455.306
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 62.465.513</b>	<b>\$ 72.602.138</b>	<b>\$ 91.449.377</b>	<b>\$ 118.185.746</b>
Costo de Mercadería Vendida	\$ 37.479.308	\$ 43.561.283	\$ 54.869.626	\$ 56.838.264
Gastos de Comercialización	\$ 12.180.774,99	\$ 14.157.416,82	\$ 17.832.628,42	\$ 18.472.435,91
Gastos Administrativos	\$ 9.135.581,24	\$ 10.618.062,62	\$ 13.374.471,31	\$ 13.854.326,93
PLAN DE ACCIÓN 1	\$ 1.308.500,00	\$ 1.033.175,00		
PLAN DE ACCIÓN 2			\$ 899.435,00	
PLAN DE ACCIÓN 3				\$ 2.249.172,25
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 60.104.164</b>	<b>\$ 68.336.762</b>	<b>\$ 86.976.161</b>	<b>\$ 91.414.199</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2.361.349</b>	<b>\$ 4.265.376</b>	<b>\$ 4.473.216</b>	<b>\$ 26.771.547</b>
Impuestos a las Ganancias (35%)	\$ 826.472,11	\$ 1.492.881,45	\$ 1.565.625,55	\$ 9.370.041,41
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.534.876,77</b>	<b>\$ 2.772.494,13</b>	<b>\$ 2.907.590,32</b>	<b>\$ 17.401.505,47</b>

<b>VAN</b>	\$ 447.490,42
<b>TIR</b>	59%
<b>Rentabilidad del proyecto</b>	15%
<b>Rentabilidad 2019</b>	1%

<b>Inversión a realizar</b>	\$ -5.490.282,25
<b>Flujo del periodo 1</b>	\$ 1.534.876,77
<b>Flujo del periodo 2</b>	\$ 2.772.494,13
<b>Flujo del periodo 3</b>	\$ 2.907.590,32
<b>Flujo del periodo 4</b>	\$ 17.401.505,47

Fuente de elaboración propia.

<b>ROI</b>	
<b>Beneficios</b>	\$ 23.455.306
<b>Costos</b>	\$ 5.490.282
<b>ROI</b>	77%

Fuente de elaboración propia.

#### **Supuestos:**

- El aumento de los ingresos será acorde a la demanda proyectada ajustada por inflación

- El total de los costos y gastos de ventas, comercialización y administración no pueden representar más de un 90% del costo ya que se considera que para que la empresa continúe en funcionamiento ha ajustado sus políticas de costos y a su vez el primer plan de acción permite una reducción en dos costos muy relevantes para las operaciones de la empresa.
- Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
- Se toma como referencia tanto para la proyección de ingresos como de costos los importes de los estados contables reflejados al 2019.
- Los costos de comercialización y administración se disminuirán todos los años debido a que se presentando mejoras en la productividad en los años que dura el proyecto.

## ANEXO DIEZ

Diagrama de Gantt General del proyecto. Fuente de elaboración propia

Plan de acción 1

Diagrama de GANTT CHECA S.A													
AÑO		2023											
Primer Plan de acción		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunión de los directivos con los empleados de su área para analizar la descripción detallada de las actividades de cada puesto de trabajo	2/1/2023	2/3/2023	■	■	■								
Elaboración de informe por parte de cada empleado de las actividades que realizan	6/3/2023	6/6/2023			■	■	■						
Análisis y corrección por parte de los directivos de los informes presentados	7/6/2023	7/8/2023				■	■	■					
Evaluación de los puestos de trabajo y actividades involucradas	8/8/2023	8/9/2023					■	■					
Modificación de puestos o redistribución de actividades	11/9/2023	13/11/2023						■	■	■			
Desarrollo del contenido del manual de operaciones de cada área	14/11/2023	14/3/2024							■	■	■	■	
Reuniones por área para revisar el contenido junto con el director de área	18/3/2024	18/5/2024									■	■	
Modificación del contenido	20/5/2024	22/7/2024										■	■
Agregar anexo con: descripción de actividades claves y requisitos para la capacitación de nuevos ingresantes, descripción del proceso de selección, capacitación y evaluación de posibles candidatos.	23/7/2024	23/8/2024											■
Reestructuración del organigrama (actividades)	26/8/2024	28/10/2024											■
Capacitación del reemplazo/s de cada puesto en base al contenido de los manuales	29/10/2024	24/12/2024											■

Diagrama de Gantt del proyecto- primer plan de acción. Fuente de elaboración propia.

Diagrama de GANTT CHECA														
AÑO			2025											
Segundo Plan de acción			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ETAPA 1</b>														
Inscripción a la capacitación en gestión de franquicias	3/1/2025	3/2/2025												
Desarrollo de la capacitación	1/3/2025	1/7/2025												
Evaluación de los resultados de la capacitación	2/7/2025	28/10/2025												
<b>ETAPA 2</b>														
Diagnóstico de situación de la empresa en relación al recurso humano	3/1/2025	20/3/2025												
Acuerdo de contenido, horarios y fechas de los encuentros	11/4/2025	21/4/2025												
Desarrollo de la capacitación	5/5/2025	5/8/2025												
Seguimiento y control de desempeño para evaluar el impacto de la capacitación recibida	5/8/2025	23/10/2025												
Reunión de cierre entre directivos y coach	20/11/2025	20/11/2025												

Diagrama de Gantt del proyecto- segundo plan de acción. Fuente de elaboración propia.

Diagrama de GANTT CHECA S.A.														
AÑO			2026											
Tercer Plan de acción			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de la empresa	6/1/2026	17/2/2026												
Análisis de Viabilidad del negocio de franquicia	20/1/2026	20/2/2026												
Elaboración del modelo de franquicia	3/3/2026	28/4/2026												
Actualización de manuales de operaciones	3/3/2026	28/4/2026												
Elección de mejores puntos de venta	1/4/2026	28/5/2026												
Confección del contrato de franquicia y ficha Técnica	1/4/2026	28/5/2026												
Actualización del programa de entrenamiento	1/4/2026	28/5/2026												
Reclutamiento y selección de franquiciados	1/5/2026	28/5/2026												
Apertura de 4 unidades de franquicia	1/6/2026	28/6/2026												

Diagrama de Gantt del proyecto- tercer plan de acción. Fuente de elaboración propia.