



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

“Rentabilidad Sustentable”

Abril Agostina Galaz

DNI: 41119742

Licenciatura en Administración

Legajo: VADM18788

Tutor: Sofía Rinero

Julio 2022

### *Resumen*

En el siguiente trabajo basado en un reporte de caso para la materia Seminario Final de Administración se desarrollará una Planificación Estratégica para aplicar en la unidad de negocio Cervecería Checa perteneciente al Grupo Meta. El fin del trabajo se centra en poder aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el desarrollo de un nuevo producto, una cerveza orgánica

Del análisis realizado se puede decir que se observa un cambio en el pensamiento y comportamiento de los consumidores ya que a la hora de elegir optan por productos más saludables y amigables con el ambiente. Actualmente el consumo de cerveza es cada vez más elevado y poder ofrecer la nueva alternativa será una gran posibilidad de crecimiento y diferenciación.

Para el desarrollo del plan, se ha optado por tomar ventajas competitivas sobre la competencia gracias a una estrategia de diferenciación mediante el nuevo producto logando captar mayor cantidad de clientes.

Luego de haber analizado a la empresa, sus diferentes entornos, a la competencia y a la industria, se determinó que el proyecto es rentable, la inversión es redituable y representa una gran oportunidad para la empresa.

### *Palabras Claves*

Planificación Estratégica – Rentabilidad – Cerveza – Orgánico – Sustentable – Amigable con el ambiente

*Abstract*

In the following work, based on a case report for the subject Final Management Seminar, a strategic plan will be developed to be applied in the Czech Brewery Business unit of the Meta Group. In this case, a new organic beer will be introduced in the market.

From the analysis carried out, it can be said that a change in the thinking and behaviour of consumers is observed, since when choosing, they opt for healthier and more environmentally friendly products.

For the development of the plan, it has been decided to take competitive advantages over the competition thanks to a differentiation strategy through the new beer, managing to attract a greater number of clients.

After analyzing the company, its different environments, the competition and the industry, it was determined that the project is sustainable, the investment is profitable and represents a great opportunity for the company.

*KEY WORDS:*

PROFITABILITY, BEER, ORGANIC, SUSTAINABLE, ENVIRONMENTALLY FRIENDLY.

## índice

<b>Introducción:</b> .....	5
<b>Análisis de la situación:</b> .....	7
<i>Análisis del contexto:</i> .....	7
<i>Análisis externo- PESTEL</i> .....	7
<i>Aspectos Políticos:</i> .....	7
<i>Aspectos Sociales:</i> .....	8
<i>Aspectos Tecnológicos:</i> .....	9
<i>Aspectos Ecológicos:</i> .....	9
<i>Aspectos Legales:</i> .....	10
<i>Análisis microentorno:</i> .....	11
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	11
Poder de negociación con los clientes .....	11
Rivalidad entre competidores .....	12
Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	12
Poder de negociación de los proveedores.....	13
Amenaza de Productos Sustitutos .....	13
<i>Análisis de mercado:</i> .....	14
<i>Análisis Interno:</i> .....	17
<i>Cadena de valor:</i> .....	17
Actividades primarias: .....	17
Logística interna: .....	17
Logística externa: .....	18
Marketing y ventas: .....	18
Servicios: .....	18
Acciones secundarias o de apoyo: .....	18
Infraestructura de la organización: .....	18
Dirección de recursos humanos: .....	18
Desarrollo de tecnología: .....	19
Compras:.....	19
<i>Estructura organizacional:</i> .....	19
<i>Nivel corporativo: Misión, visión, valores</i> .....	19
Misión:.....	20
Visión: .....	20
Valores:.....	20
<i>Diagnóstico organizacional:</i> .....	20

<b>Marco teórico</b> .....	21
<b>Análisis y conclusiones diagnósticas</b> .....	24
<b>Propuesta de Aplicación</b> .....	26
<i>Plan de implementación</i> .....	26
<i>Objetivo general</i> .....	27
<i>Objetivos específicos</i> .....	27
<i>Fundamentación de los objetivos</i> .....	27
<i>Alances</i> .....	28
<i>Limitaciones</i> .....	28
<i>Modelo de recursos</i> .....	28
<i>Acciones concretas para desarrollar</i> .....	29
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	31
<i>Presupuestos</i> .....	32
<i>Flujo de fondos</i> .....	33
<i>Análisis de indicadores</i> .....	33
<b>Conclusiones y recomendaciones profesionales</b> .....	35
<b>Bibliografía</b> .....	37
<b>Anexo</b> .....	39
<b>Anexo A</b> .....	39
<b>Anexo B</b> .....	41
<i>FODA</i> .....	41

## **Introducción:**

El presente trabajo final de graduación corresponde a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. Se optará por el desarrollo del proceso de Planeación Estratégica a través de un reporte de caso. La organización elegida como caso de estudio para el desarrollo del trabajo será Grupo Meta, empresa cuya dirección se despliega en cuatro unidades de negocio; entre ellas se encuentran “La Tregua S.A.”, “Sauco S.A.”. “Cervezas Argentinas S.A.S.” y por último “Brewing S.A.S.” Para este trabajo se optará por un alcance hacia la unidad de negocio de cervezas perteneciente a Sauco S.A.

El objetivo principal será, a través de una planeación estratégica, evaluar la posibilidad de aumentar la rentabilidad de la empresa atrayendo a los clientes por medio de un nuevo producto que posea ingredientes orgánicos a lo largo de los eslabones de su producción para luego ser comercializados en el mercado local. Se llevará a cabo a través de una estrategia de desarrollo de nuevo producto en la cual se implementa un nuevo producto en mercados actuales. Para afrontar el objeto, se pretende capacitar al personal acerca de la nueva forma de producir y también realizar campañas de marketing de promoción.

Grupo meta fue creado en 2019, donde reúne las cuatro unidades de negocio. En la localidad de Sacanta, provincia de Córdoba, se encuentra la administración del Grupo donde se administra y centraliza la actividad económica, legal, contable y comercial de todas la UEN. Sus fundadores, Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos, han hecho lo que les apasiona en su rubro. El Grupo Meta tiene como objetivos: generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Particularmente, Sauco S.A. es la entidad de negocio que se encarga de la integración de gestión con Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Con respecto a la fábrica de cervezas Checa, está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba, departamento de San Justo. Tiene una capacidad productiva anual de 360.000 litros. Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas.

Debido a que son un gran grupo, cada unidad está a cargo de un responsable, aunque todos trabajan de forma integral. En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

La dirección del grupo la desempeñan sus creadores. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

Para llevar a cabo el objetivo, nos basaremos en casos de éxito para que nos sirvan de guía gracias a su experiencia. Por un lado, encontramos a Cerveza Patagonia, que cuenta con la primera cerveza orgánica certificada de Argentina llamada Sendero Sur. Este producto surgió gracias a la oportunidad de poder respetar el medio ambiente y a través de la venta colabora con la preservación del Parque Municipal Llao Llao y la Isla Victoria ubicada en el Parque Nacional Nahuel Huapi, áreas protegidas de San Carlos de Bariloche y sus alrededores.

Luego se encuentra la empresa de bebidas “Molson Coors” que ofrece su cerveza orgánica en Canadá llamada Coors Organic. Fue creada pensando en los nuevos consumidores que son cada vez más conscientes de los beneficios que otorgan los productos orgánicos tanto para la salud como para el planeta. A demás expresan: “La crisis sanitaria del coronavirus también ha hecho que miremos más por nuestra salud y busquemos productos más naturales y menos azucarados” (Sánchez, s.f.).

## **Análisis de la situación:**

Para el desarrollo de esta etapa se realizará un análisis del macro y microentorno de la empresa en cuestión para poder determinar el ámbito en el cual se va a desarrollar, las fuerzas que influyen en ella y en base a ello determinar sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno para así desarrollar la estrategia con mayor certeza.

### *Análisis del contexto:*

#### *Análisis externo- PESTEL*

El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos. La razón de la aplicación del análisis PESTEL es poder hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa (Econopedia, s.f.).

Permitirá hacer un análisis de las fuerzas externas que afectan a la empresa que resulta útil para determinar la capacidad de adaptación al cambio que va a tener y como los factores macro les afectarán.

### *Aspectos Políticos:*

Consiste en analizar las cuestiones políticas actuales y futuras que pueden llegar a afectar la ejecución de la estrategia que se desea plantear.

El actual presidente de la República Argentina es el señor Alberto Fernández. Las próximas elecciones se proyectan para el mes de octubre del 2023.

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal. Posee un régimen democrático y sistema de gobierno presidencialista (Casa-Rosada, s.f.).

Una encuesta de Ricardo Rouvier y Asociados midió las imágenes de los principales candidatos del campo político de cara a las elecciones presidenciales 2023. "Ningún candidato obtiene una afirmación de voto (lo votaría) de gran significación y esto tiene que ver con la crisis entre la política y la sociedad", explican en el estudio (Perfil, 2022).



En cuanto al aspecto político se espera un fuerte impacto debido a que se espera un año político y de candidaturas, en el cual se busca mejorar la situación actual para lograr ventajas en las elecciones.

#### *Aspectos Económicos:*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas (SantanderTrade, s.f.).

El aumento general de los precios en Argentina produce una suba constante en el precio de los productos. “La tasa de inflación general de febrero fue 4,7%, informó hoy el Indec” (El Cronista, 2022).

Además, la situación actual de guerra política ente Rusia y Ucrania genera un gran golpe en la economía argentina. Afecta de manera negativa también la producción de petróleo y gas generando alzas en los precios.

Por todo lo dicho, se incluye: “Rusia y Ucrania desempeñan un papel clave en el suministro mundial de materias primas estratégicas para uso industrial y alimentario. Son el granero del mundo” (LaNación, 2022).

#### *Aspectos Sociales:*

En este aspecto se trata de reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar nuestro proyecto y que tendencias hay en la sociedad.

En la actualidad las personas cada vez se interesan más por el consumo de productos naturales. Se está produciendo un cambio rotundo en la forma de alimentarse que suele ser a base de dietas ricas en proteínas, vegetales y con productos orgánicos.

“El 76% de los consumidores se preocupa más hoy por su alimentación que hace cinco años, sobre todo en lo relacionado a la elaboración de los alimentos” (The-Food-Tech, s.f.).

Se ha desarrollado un nuevo término a la hora de clasificar a los consumidores y es el de “consumidor verde”.

Los Consumidores verdes tienen una visión global del producto desde su origen hasta la vida post-compra, enfocada en su impacto ambiental, social y económico en todo su transcurso.

Cualquier individuo, cuyo comportamiento de compra es influenciado principalmente por sus preocupaciones medioambientales es considerado un consumidor eco-friendly. El consumidor verde es aquel que disminuye el nivel de consumo de un determinado bien o servicio si su producción o consumo afectan negativamente al medio ambiente (ODS, 2021).

#### *Aspectos Tecnológicos:*

La velocidad con la que se producen los avances tecnológicos en la actualidad es muy repentina. Las industrias tienen sus procesos cada vez más automatizados gracias a las nuevas tecnologías que optimizan los resultados.

Se destaca en una nota que: “A su vez, los sistemas informáticos han supuesto una mejora en la elaboración de cerveza. Los ordenadores permiten automatizar ciertos procesos incluso a pequeña escala” (Naranjo, 2019).

Gracias al avance de la tecnología, las compras por internet son el recurso que la mayoría de los usuarios utiliza para realizar sus pedidos desde la comodidad de sus hogares.

Por lo expresado: “La tecnología, por tanto, necesita seguir avanzando y cada día crea mayores y mejores opciones para optimizar nuestra experiencia a través de Internet” (BYTE-TI, 2018).

#### *Aspectos Ecológicos:*

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda 2030. Cada objetivo tiene metas específicas que la Argentina aplicará dependiendo de su realidad económica, social y ambiental. En el objetivo 2, “PONER FIN AL HAMBRE, LOGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MEJORA DE LA NUTRICIÓN Y PROMOVER LA AGRICULTURA SOSTENIBLE” se propone: Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas

resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático (Argentina.Gob, s.f.).

Con el objetivo de cuidar el medio ambiente y al propio cuerpo, se han realizado muchas concientizaciones acerca del uso de agrotóxicos y agroquímicos para el sector del agro. “La conciencia medioambiental ciudadana y la preocupación por el cambio climático están íntimamente unidas, y se reflejan en el auge de nuevos hábitos de consumo donde la alimentación sostenible adquiere cada vez una mayor presencia” (BBVA, 2021).

Los agrotóxicos no fueron inventados para la agricultura y no fueron solicitados por los agricultores, son un producto de la guerra. Y hoy cuando vemos los problemas ocasionados por los agrotóxicos, tenemos que decir el nombre cierto: Veneno – Arma Química – Agrotóxico (Gómez, s.f.).

#### *Aspectos Legales:*

Con el fin de promover la fabricación responsable, la generación de emprendimientos locales y la de propiciar la generación de un polo turístico y gastronómico, la nueva regulación de la Ciudad detalla ciertas características que deberá cumplir la Cerveza Artesanal para ser producida y comercializada como tal:

- No deberá utilizar en su producción aditivos alimentarios;
- Solamente se le podrá adicionar ingredientes naturales;
- La elaboración deberá ser de manera manual o semiautomática;
- En caso de agregarles jugos o extractos estos deberán estar previamente pasteurizados;
- A la cerveza que se comercialice con la leyenda “Elaboración Artesanal” no se le aplicaran los parámetros de turbidez establecidos en el Código Alimentario argentino (Jaskowsky-Bistocco-Barrios, 2021).

Tras la aplicación de la herramienta se pretende tener un panorama más claro del entorno en el que se desea actuar que permitirá anticiparnos y tomar mejores decisiones. Se deberá prestar especial atención al entorno económico y político debido a la situación de cambios constantes que presenta Argentina. En cuanto al aspecto social, se observa un

fuerte cambio en el pensamiento de las personas que condiciona su comportamiento de compra.

*Análisis microentorno:*

*Las 5 fuerzas de Porter*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979 (Wikipedia, 2021).

Este nos permitirá determinar la intensidad de competencia dentro de la industria en este caso, la industria cervecera y a partir de ello analizar que oportunidades se van a aprovechar y detectando las amenazas para luego desarrollar una estrategia de negocio.

*Poder de negociación con los clientes*

Esta variable hace referencia a la capacidad que tienen los clientes de influir en el precio de los productos, es decir si los clientes son pocos, se pondría de acuerdo para decidir el precio que están dispuestos a pagar que seguramente será menor del que la empresa pretende.

En la industria cervecera, el número de clientes de cerveza artesanal es elevado, por lo tanto, el cliente tiene un bajo poder de compra por lo que no representaría una amenaza para el sector.

En cuanto a la cantidad adquirida por los consumidores, si el volumen que compran es pequeño, perder algún consumidor no representa un peligro para las utilidades de la empresa.

Por su parte, la integración hacia atrás respecto a los clientes es baja, no todos los consumidores de cerveza fabricarían su propia bebida ya que implica un despliegue de producción solo para darse un gusto.

Concluyendo, el poder de negociación de los consumidores es bajo ya que en la actualidad la demanda del producto en cuestión y la cantidad de consumidores es alta.

### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre los competidores hace referencia a cuan rentable es nuestra empresa; a menor cantidad de competidores en una industria, mayor rentabilidad.

En la industria de la cerveza artesanal, se puede decir que el número de competidores al cual se enfrenta es bajo; aunque el sector crezca de manera rápida, no son tantos ni tan grandes con relación al tamaño del mercado.

Respecto a la rivalidad con las cervezas industriales, se podría decir que no representan una amenaza ya que estas se centran en producir más y a bajos costos, en cambio, la artesanal procura ofrecer calidad y no cantidad.

En cuanto a la rivalidad entre los productores, se puede decir que el nivel de rivalidad también es bajo. Como señala Pablo Rodríguez miembro de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal “el sector de la cerveza artesanal, afortunadamente, está creciendo ordenado y eso se debe a que estamos bien entre todos, es algo que ya está instalado: el espíritu tiene que ser colaborativo y la obligación de cada cervecero artesanal es seguir abriendo puertas” (MDP, 2016).

### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Este aspecto hace referencia a la facilidad o dificultad que se les presentará a los nuevos competidores a la hora de ingresar a la industria y se analiza a partir de barreras.

Aquel que quiera comenzar con la producción de cerveza necesitará de una inversión inicial para la compra de los equipos principales, materia prima, etc. En cuanto a economías de escala, un nuevo ingresante, con un bajo nivel de producción no va a poder competir en cuanto a costos.

La diferenciación del producto será clave ya que lo que se destaca y buscan los consumidores es la innovación.

Se torna difícil competir con los canales de distribución ya que las grandes empresas cuentan con gran ventaja gracias a la exclusividad que poseen.

El acceso a la tecnología y a los proveedores están al alcance de todo aquel que disponga de capital. También para llevar a cabo la producción se deberá cumplir con normativas legales, de higiene y seguridad, cuidado medioambientales, entre otros.

En conclusión, se puede decir que la amenaza de nuevos competidores es alta a pesar de las barreras que se pueden presentar.

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

Esta variable se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores; en este sentido, si los proveedores aumentan sus precios los productores deberán aumentar el precio de venta o no hacerlo y resignar ganancias.

No son muchos los proveedores de este sector, sin embargo, muchos han aparecido últimamente. En cuanto al costo de cambiar de proveedor es bajo, si no se le compra a uno, se opta por otro.

Los proveedores no presentan una gran amenaza de integración hacia adelante debido a que muchos de los proveedores se dedican al mercado de granos en general y es distinto y más amplio que el de cereales de cerveza. Por ello se puede decir que el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

La competencia depende de la medida de que un producto sea reemplazado por otro de similar característica. Con respecto a la cerveza, se puede decir que cualquier otra bebida alcohólica puede ser un sustituto de nuestro producto.

Particularmente en el rubro cerveza, nuestro producto puede ser reemplazado por otra cerveza artesanal o por otra más bien industrial.

Actualmente, las cervecerías ofrecen además de la bebida, una variedad gastronómica y a los consumidores les atrae ir probando distintas variedades y distintos lugares. Por ello se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Del análisis del microentorno se puede decir que en cuanto a los clientes y los proveedores se encuentran en una posición de negociación débil. Por su parte, las barreras de entrada son muchas pero pequeñas, la competencia de los sustitutos es muy importante y la rivalidad es baja. Podemos concluir que el entorno competitivo es atractivo.

### *Análisis de mercado:*

Con el abordaje de este análisis, se busca recolectar información sobre el desarrollo del mercado en el cual nos enfocaremos, la competencia a la que nos enfrentaremos y los clientes con los que contamos y cómo se ajusta un mercado en particular a nuestra oferta, utilizando en este caso la matriz Ansoff; “Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados” (Econopedia, s.f.).

Según Kotler (2015) un segmento de mercado es “un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares”. Centrándonos en el cuadrante de productos y mercados actuales es decir, penetración de mercado, el grupo al cuál va a estar enfocado el producto está comprendido por aquellos hombres y mujeres, mayores de dieciocho años que residan en la provincia de Córdoba, Sacanta, que consuman cerveza y les guste salir a bares o restaurantes; en cuanto a una segmentación psicográfica se apunta a consumidores de clase social media, media alta y respecto a una segmentación conductual la ocasión de compra sería en momentos de ocio. En el país se consumen 45 litros per cápita por año y se producen 20.0 millones anuales de hectolitros de cerveza (Cerveceros-Argentinos, s.f.).

Con respecto a la relación con la competencia, al tener una buena visión, el cliente del producto la consume al igual que las cervezas de la competencia, como Antares. Dentro del ranking de las mejores cervezas argentinas se encuentra Patagonia, Antares y Andes; lo que los compradores valoran es la calidad y el sabor.

En el cuadrante de desarrollo de nuevos mercados, el objetivo podría ser ampliar los canales de distribución llegando a comercializar en supermercados y comercios de barrio. También apuntaría aquellas personas mayores de edad que residan en Córdoba y realicen sus compras en comercios de cercanía. El principal desafío será competir con las marcas líderes del mercado que se encuentran en la mayoría de los locales y poseen una exclusividad en sus ventas. Dentro del top diez de cervezas más vendidas se encuentran Brahma, Quilmes y Stella Artois, tres grandes cervezas industriales del mercado. (Valleboni, 2021). “En 2020 se vendieron más de 1.700 millones de litros de cerveza en supermercados y restaurantes, y el negocio movió unos \$ 143.000 millones, según datos de la consultora Euromonitor” (Valleboni, 2021).

Situándonos en el desarrollo de un nuevo mercado con un nuevo producto realizando una estrategia de diversificación, se podría crear una bebida malteada analcohólica que provenga de la cebada para ser consumida tanto en desayunos y meriendas, apuntando al consumo de las familias en general que tengan un ingreso medio y también residan en Córdoba. Su principal competidor directo sería la marca líder “El pocillo” que se comercializa tanto en supermercados y despensas, es considerada una gran alternativa debido a que no posee cafeína y es una fuente natural de energía; sus competidores indirectos serían todas aquellas infusiones como el café y té.

En último lugar se encuentra la estrategia de desarrollo de producto, donde actuamos en un mercado actual con un nuevo producto para ofrecer. En este caso, nos enfocaríamos en una segmentación geográfica dirigida también hacia la provincia de Córdoba, localidad de Sacanta; sexo indistinto; mayores de edad (dieciocho años); ingresos medios; una segmentación psicográfica que apunte a una clase social media, media alta; rasgos de personalidad que se interesen al cuidado del medio ambiente y al consumo de productos orgánicos teniendo un estilo de vida sociable y distendido.

Hablando respecto a los competidores, en Argentina, cerveza Patagonia es la primera creadora de cerveza orgánica certificada por ArgenCert, una de las cuatro certificadoras nacionales habilitadas por SENASA para certificar productos orgánicos. En el año 2020 se lanzó como edición limitada y sólo llegando hacia algunos puntos, pero ahora tendrá un alcance a nivel nacional.

Esta variedad, que requirió de una inversión US\$ 264.000 en un silo exclusivo orgánico en la Maltería de Tres Arroyos, tendrá ahora alcance nacional: en formato lata, podrá encontrarse en puntos de venta tradicionales y también en tiendas de productos naturales. Además, podrá disfrutarse tirada en la microcervecería de Bariloche y en Refugios de Cerveza Patagonia de todo el país (Mafud, 2021).

En cuanto a sus proveedores, Patagonia cuenta con materia prima nacional elaborada en San Carlos de Bariloche y utiliza un fruto autóctono de la Patagonia llamado “maqui”. “El recorrido de Sendero Sur comienza en los campos de cebada de productores argentinos, que luego de un proceso de más de tres años de cuidado y manejo de sus tierras, certificaron su cultivo como orgánico, cumpliendo la Normativa Orgánica Argentina” (EconoSus, 2021).



Respecto a los clientes, y como se mencionó anteriormente, en la actualidad las personas disfrutan de ir conociendo nuevos bares y cervecerías y mientras van degustando nuevas cervezas acompañadas de alguna propuesta gastronómica.

La creación de una cerveza orgánica apunta a aquellos consumidores que apuesten por el cuidado del medio ambiente, ya que la misma es elaborada bajo estrictos controles y sin el uso de sustancias tóxicas. A su vez, va de la mano, que sea consumida por personas que se preocupen por su salud y bienestar debido a la naturalidad de sus ingredientes.

Se valora que los consumidores sean personas que disfruten de momentos de ocio solos o entre amigos acompañados por la bebida alcohólica, que innoven en cuanto a las variedades y maridajes y que sean voceros del cambio y la concientización que se está comenzando. Serán consumidores más sofisticados que buscan originalidad e intensidad en el sabor, calidad y productos naturales sin conservantes o químicos.

Concluyendo con el análisis, se desea sumergirse en este caso el mercado de alimentos saludables, ofreciendo una alternativa sobre cervezas orgánicas libres de sustancias tóxicas aprovechando la oportunidad que ofrece el mercado en cuanto a la tendencia que tienen las personas en preocuparse por el calentamiento global, el cuidado del suelo y de su salud. Además, observado que sólo una empresa está en el rubro orgánico es una buena ocasión para apostar a un desarrollo de producto.

(Más información ver Anexo A)

*Análisis Interno:**Cadena de valor:*

“Con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación” (Econopedia, s.f.).

*Actividades primarias:*

En la Cervecería Checa, el producto es justamente la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

## Logística interna:

Una parte de los productos que fueron elaborados en la fábrica son distribuidos a los distintos puntos de ventas en los que se encuentran bares y cervecerías, entre ellos se encuentra Lupulus, Casanegra, Hood, Random Bar, CE arte y café y Bronx; otra parte se comercializa vía WhatsApp con envíos a domicilio.

## Operaciones:

**Malteado:** Durante el malteado los granos de cereal, normalmente de cebada, atraviesan un proceso de germinación controlada con el fin de activar las enzimas presentes en el grano, que luego serán necesarias durante la maceración.

**Molienda y maceración:** Una vez hemos molido el grano de cereal, es hora de mezclarlo con agua para preparar el mosto cervecero. El agua es el ingrediente mayoritario representando entre el 85%-90% del contenido de la cerveza final. Para el proceso de macerado, la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas, produciendo las transformaciones necesarias para convertir el almidón en azúcares fermentables.

**Filtración de mosto:** Tras la maceración, se separa el mosto líquido de los restos de malta. Para ello filtramos el mosto a través de una cuba filtro o de un filtro prensa, en ambos casos se separa el líquido del sólido, a este último le llamamos bagazo y normalmente es reaprovechado para alimentación animal.

**Cocción:** El mosto se lleva a ebullición con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo.

Fermentación de la cerveza: se transforman los azúcares fermentables en alcohol y CO<sub>2</sub>, al tiempo que se generan una gran variedad de compuestos, muchos de los cuales contribuyen a darle los aromas característicos tan populares de la cerveza.

Maduración: El líquido resultante requiere de un período de maduración, donde la cerveza es sometida a bajas temperaturas.

Envasado: Una vez filtrada se obtiene la cerveza brillante, la cual se envasa en diferentes formatos para su consumo.

#### Logística externa:

Su producción es regular y no hay períodos temporales en los que no se pueda adquirir un determinado producto. La mayor parte de los proveedores son de origen nacional, se relaciona con varias instituciones de la localidad, de manera cordial y formal.

#### Marketing y ventas:

Su principal promoción es a través de su cuenta en red social Instagram donde además de vender y mostrar sus variedades de cerveza, muestran parte de sus procesos y un poco de su historia.

#### Servicios:

En la cervecería, hay un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y demás variables.

#### *Acciones secundarias o de apoyo:*

#### Infraestructura de la organización:

En cuanto a la administración del grupo en relación con la gestión de cada unidad, se concentran perfiles contables y legales, tienen tres contadoras y una abogada.

#### Dirección de recursos humanos:

La dirección del grupo la desempeñan sus creadores, Juan Cruz, José y Paula. Ellos se enfocan en el crecimiento de cada una de las unidades intentando potenciarlas desde sus puntos fuertes. Así, realizan la selección del personal teniendo en cuenta la calidad humana, su preparación y su perfil proactivo. La evaluación del personal se lleva

a cabo constantemente con el fin de dar las herramientas y capacitaciones principales para que se desempeñen de la mejor manera posible.

En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos.

#### Desarrollo de tecnología:

Está equipada con la mayor tecnología para la elaboración de cervezas. Entre ellos se encuentran el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos, etc.

#### Compras:

Es necesario realizar una muy buena planificación de compras de todas aquellas materias primas y productos

#### *Estructura organizacional:*

Al ser un grupo grande, cada unidad tiene un responsable, aunque todos trabajan de forma mancomunada.

En la Cervecería Checa, los responsables son José, uno de los fundadores y directivos del grupo, y Luis, que es licenciado en química y que se encarga de la parte productiva de la cervecería, es quien maneja la parte de empleados y la elaboración de la cerveza. Los coordinadores de producción son tres jóvenes de entre 19 y 24 años, que ayudan con el proceso productivo y también en la parte administrativa, que se encarga de papeles, pagos, compras de insumos y venta de productos. Todos residen donde está localizada la empresa.

#### *Nivel corporativo: Misión, visión, valores*

*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: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

*Diagnóstico organizacional:*

La concepción disciplinar del producto es buena. La cerveza, con sus estilos, tiene buena aceptación del público ya que ofrecen productos de muy buena calidad, el 80 % la recomendaría. En el mercado tiene buenas referencias dentro de lo que es cerveza artesanal y, por ende, se realiza su comercialización en bares o restaurantes enfocados a la juventud. A su vez se podría realizar más promoción y publicidad de la marca en distintas redes y medios de comunicación.

Con respecto a la relación con la competencia, el cliente del producto la consume al igual que las cervezas de la competencia.

En cuanto a una mirada externa, si analizamos el contexto político y social en relación con las unidades económicas de la empresa, la Argentina tiene un impacto negativo para el crecimiento sostenido de las organizaciones.

A su vez, aprovechando una oportunidad del entorno, se puede abordar el desarrollo de nuevos productos que acompañan al cambio sociocultural que están teniendo las personas.

(Ver Anexo B análisis FODA)

## Marco teórico

La formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas. En cambio, como dijimos antes, la implementación de la estrategia implica poner en acción las estrategias (o el plan) (Hill-Jones-Schilling, 2015).

Como se expresa en el libro “El plan estratégico en la práctica”, (Ancín, 2017), hablar de planificación es decidir hoy lo que se hará en el futuro.

Pues bien, al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Ancín, 2017).

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias (Hill-Jones-Schilling, 2015).

Para el análisis de mercado se hizo uso de la matriz Ansoff la cual se explica en el libro “El plan estratégico en la práctica”, (Ancín, 2017):

La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes (bolsa o estrella).

A partir de dicha matriz se opta por una estrategia de desarrollo de producto la cual implica necesariamente un cambio que puede cristalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento..., exagerando o minimizándolo, sustituyendo sus ingredientes por otros, invirtiendo los procesos, combinando sus atractivos, unidades, surtidos, fines, etc., o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños) (Ancín, 2017).

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca (Robbins-Coulter).

En todas las industrias son cinco las fuerzas que dictan las reglas de la competencia. En conjunto, esas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Su evaluación es una responsabilidad fundamental de los gerentes:

1. Amenaza de los nuevos competidores. ¿Cuán probable es que entren nuevos competidores a la industria?
2. Amenaza de los sustitutos. ¿Qué tan probable es que los productos de otras industrias puedan sustituir los productos de la nuestra?
3. Poder de negociación de los compradores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
4. Poder de negociación de los proveedores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los proveedores?
5. Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores que participan actualmente en la industria? (Robbins-Coulter).

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo (Porter).

En el análisis interno se hizo uso de la cadena de valor, la misma se define en el libro “Administración Estratégica” (Hill-Jones-Schilling, 2015):

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto.

En cuanto al análisis externo, se hizo uso de la herramienta PESTEL que permite reflexionar sobre el entorno en que se moverá la empresa.

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones (Chiavenato, 2016).

Tomando como referencia los autores principales de la Planificación Estratégica expuestos anteriormente, es que se optará en este reporte de caso por realizar un plan que aumente la rentabilidad de la empresa enfocándose en una estrategia de un nuevo desarrollo de producto. Se buscará crear ventajas competitivas aplicando también estrategias de diferenciación en la cual la empresa resaltará de la competencia gracias al ofrecimiento del producto nuevo, la cerveza orgánica comprometida con el ambiente y las personas, y allí logrará una ventaja competitiva que destaque a la empresa del resto de la industria.



## **Análisis y conclusiones diagnósticas**

Luego de realizar los análisis previos se podrá avanzar en conclusiones sobre el desarrollo del trabajo.

Respecto a la situación actual en Argentina tanto en lo político como en lo económico se proyecta inestabilidad; se espera un año político y de candidaturas, mientras la moneda oficial pierde valor y la inflación sigue aumentando. Esto reflejará un impacto en la obtención de las materias primas para la elaboración y producción viéndose reflejado todo ello en el precio final de los productos.

Una gran oportunidad para el desarrollo del plan de negocio se observa al momento de reflexionar sobre los elementos de la sociedad que están afectando a la industria. Actualmente, las personas tienen la convicción de que debemos cuidar el planeta, los recursos naturales y el suelo en beneficio del presente y de generaciones futuras. Esta concientización se ve reflejada en el auge de hábitos de consumo a través de una alimentación sostenible.

Después de la revolución industrial fue que comenzó el uso de fertilizantes y pesticidas químicos como una norma para los cultivos. El químico más utilizado en la actualidad es el glifosato. Pero la moda ecológica se está instalando cada vez más y está concientizando a las personas.

La sociedad está consumiendo cada vez más productos naturales u orgánicos, es decir, aquellos alimentos que se cultivan sin utilizar plaguicidas ni fertilizantes artificiales además de otros químicos. En Argentina muchas poblaciones están afectadas por el uso de agrotóxicos y agroquímicos y es uno de los temas más actuales que preocupan a la sociedad.

Por todo lo expresado, se puede decir que la cervecería se encuentra en una buena posición para la propuesta de planificación estratégica. El desarrollo de una cerveza orgánica artesanal que posea sus ingredientes naturales controlado bajo controles estrictos ofrecerá a los consumidores la posibilidad de elegir una bebida más comprometida con el medio ambiente y a su vez menos dañina para el organismo.

Para su producción se pretende capacitar al personal para que conozcan de que se trata la elaboración de productos orgánicos y que tengan buenas prácticas de manufactura que aseguren condiciones favorables en la producción de alimentos.

En cuanto a la promoción de la bebida, se desea emplear campañas publicitarias que además de dar a conocer el nuevo producto, cree conciencia en los consumidores del cambio que se está comenzando y así puedan elegir con más conciencia.

La planeación va de la mano con los lineamientos que tiene la empresa, en su misión se destaca su intención de crecer de manera diversificada y de manera sustentable a largo plazo.

Hoy en día, la demanda y el consumo de bebidas alcohólicas como la cerveza es elevado y ofrecer un producto diferenciado podría marcar la ventaja. La industria cervecera se podría distinguir entre la industrial y la artesanal; a pesar de ello se puede ver que no hay un elevado grado de competencia ya que el mercado es bastante amplio y lo que se busca ofrecer es mayor calidad y no cantidad; además, en Argentina sólo una empresa está certificada en cuanto a la producción de la bebida en calidad de orgánica.

La estrategia que se busca aplicar es una estrategia de diferenciación consiguiendo destacarse por su producto innovador a través del desarrollo de un nuevo producto en los mercados actuales que posee la empresa, logrando captar mayor cantidad de clientes, aumentando el mercado y a su vez, la rentabilidad de la empresa, distinguiéndose de la competencia.

Aprovechar las oportunidades externas que posee la empresa será el inicio del plan estratégico que se propondrá para la cervecería Checa, para de ese modo poder potenciar las fortalezas internas de la empresa y disminuir las amenazas.

## **Propuesta de Aplicación**

Hoy por hoy, donde los mercados se encuentran modernizándose constantemente y el cuidado del planeta es un tema de actualidad, los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a lo que adquieren y consumen. Uno de los objetivos más importantes desde la visión empresarial es lograr una buena rentabilidad.

Cervecería Checa plantea en su misión tener un crecimiento diversificado y sustentable, el cuál puede potenciarse gracias al plan estratégico que se propone para la unidad de negocio.

### *Plan de implementación*

Al adoptar la tendencia que tienen los consumidores por el respeto a la salud y al medio ambiente, se puede plantear el plan de creación de una nueva cerveza elaborada con materia prima orgánica. La idea surgió a partir de la realización de análisis en la empresa tanto internos como externos.

Para ello se han revisado experiencias anteriores como es el caso de cerveza Patagonia, que cuenta con una cerveza orgánica pensada para cuidar y preservar las principales áreas protegidas de San Carlos de Bariloche y sus alrededores.

A partir de una planeación estratégica se pretende aumentar la rentabilidad de la cervecería Checa atrayendo clientes a través de la creación de la bebida alcohólica orgánica que será ofrecida en el mercado local. Esta será una parte de proyecto, para lograr el objetivo se deberá capacitar al personal y también realizar campañas de marketing.

A nivel corporativo se plantea:

**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: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen.

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.

### *Objetivo general*

Con la determinación del objetivo general se pretende fijar el alcance global de la propuesta para la organización. Se plantea:

- Aumentar un 8% la rentabilidad de la empresa en el período comprendido entre 2022-2025 a través del incremento en las ventas en el mercado actual.

### *Objetivos específicos*

Definen las operaciones que facilitarán el cumplimiento del objetivo general de la organización. Se plantea:

- Incrementar las ventas en un 30% a través del nuevo producto, la cerveza orgánica, en los próximos tres años.
- Capacitar al 35% de los empleados (parte productiva) en un período de tres meses en cuanto a la producción orgánica y perfeccionar las habilidades existentes para el mejor desempeño de las actividades e incremento de la productividad.
- Diseñar una campaña de marketing digital en redes sociales para los próximos tres años, para concientizar y dar a conocer el nuevo producto, ampliando la cartera actual en un 10%.
- Aumentar la cantidad de proveedores actuales en un 50% por aquellos que posean materia prima orgánica para el próximo trimestre para producir de forma orgánica.

### *Fundamentación de los objetivos*

Para iniciar con el proceso de creación del nuevo producto se necesita tener personal calificado que tenga herramientas para que a lo largo de los eslabones de

producción sepa como manipular y trabajar con materia prima orgánica para obtener el producto con todas las características requeridas. A su vez se necesitará de esa materia prima a través de proveedores específicos. Y por último se necesitará dar a conocer a los consumidores la nueva variedad de la cerveza a través de campañas publicitarias en sus redes sociales como Instagram y para así aumentar las ventas. Todo ello colaborará en el aumento de las ventas.

#### *Alances*

El alcance de esta propuesta está basado en la investigación y descripción de la situación actual en la empresa Grupo Meta, más precisamente en la unidad de negocio Sauco S.A. cervecería Checa, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba departamento de San Justo.

Se utilizarán un plan estratégico en el cual se desarrollará una estrategia de diferenciación para destacarse de la competencia y ello gracias al desarrollo de la estrategia que propone la matriz Ansoff en el cuadrante de desarrollo de producto.

El estudio se realizará abarcando el período comprendido entre el año 2022 y 2025.

#### *Limitaciones*

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio.

#### *Modelo de recursos*

En cuanto a los recursos que posee, la cervecería cuenta con el macerador de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, instalaciones correspondientes para el correcto funcionamiento de todos los aparatos.

Ahora con el desarrollo del nuevo producto, será necesario conseguir la materia prima orgánica para la producción. Además, la empresa tampoco cuenta con personal calificado en cuanto a la nueva forma de producir.

*Acciones concretas para desarrollar*

Plan de acción Capacitación:

En este objetivo se pretende capacitar a los empleados pertenecientes a la parte productiva de la cervecería para que los mismos sean capaces de elaborar y producir la nueva cerveza orgánica perfeccionando así también sus habilidades existentes.

El curso tiene una duración de tres meses y consta de diversos módulos donde se iniciarán en el ámbito orgánico, conocerán estilos y características de las cervezas y las formas y elementos de elaboración correctas.

Plan de Acción Capacitación						
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Terciarización	Recursos Financieros
	Inicio	Fin				
Búsqueda de información sobre cursos y capacitaciones.	Jun 22 – Jun 22		José (Fundador) Luis (Licenciado en química)	Computadora Internet Espacio físico Personal		\$148.800
Búsqueda de presupuestos.	Jun 22 – Jun 22		José (Fundador) Luis (Licenciado en química)			
Selección de la mejor opción.	Jun 22 – Jun 22		José (Fundador) Paula (Administración)			
Informe a los trabajadores sobre las capacitaciones a realizar.	Jun 22 – Jun 22		José (Fundador) Luis (Licenciado en química)			
Realización de la capacitación.	Jun 22 – Ago 22		Luis (Licenciado en química) Daniel Germán Daniel (Empleados producción)		Curso brindado por CEUTA.	

### Plan de acción Campaña de Marketing:

En este objetivo se pretende crear una campaña de marketing digital en redes sociales para concientizar y dar a conocer el nuevo producto.

La campaña constará del servicio de desarrollo web donde se plasmará toda la información de la cervecería como los productos actuales que ofrece, los procesos de elaboración, características y maridajes y también la nueva propuesta orgánica con sus detalles; se desarrollará una campaña en Google Ads y redes sociales como Instagram y campañas de Facebook Ads.

Plan de Acción Campaña de Marketing						
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Terciarización	Recursos Financieros
	Inicio	Fin				
Búsqueda de agencia de marketing digital.	Ago 22 – Ago 22		José (Fundador) Paula (Administración)	Computadora Internet Espacio físico		\$352.500
Pedido de presupuestos.	Ago 22 – Ago 22		José (Fundador) Paula (Administración)			
Elección de la agencia.	Ago 22 – Ago 22		José (Fundador) Paula (Administración)		Aristei Digital	
Desarrollo de la campaña.	Ago 22 – Ago 22		José (Fundador) Paula (Administración)		Aristei Digital	

### Plan de acción Proveedores:

En este objetivo se pretende obtener aquellos proveedores que ofrezcan la materia prima orgánica necesaria para la elaboración de la nueva cerveza.

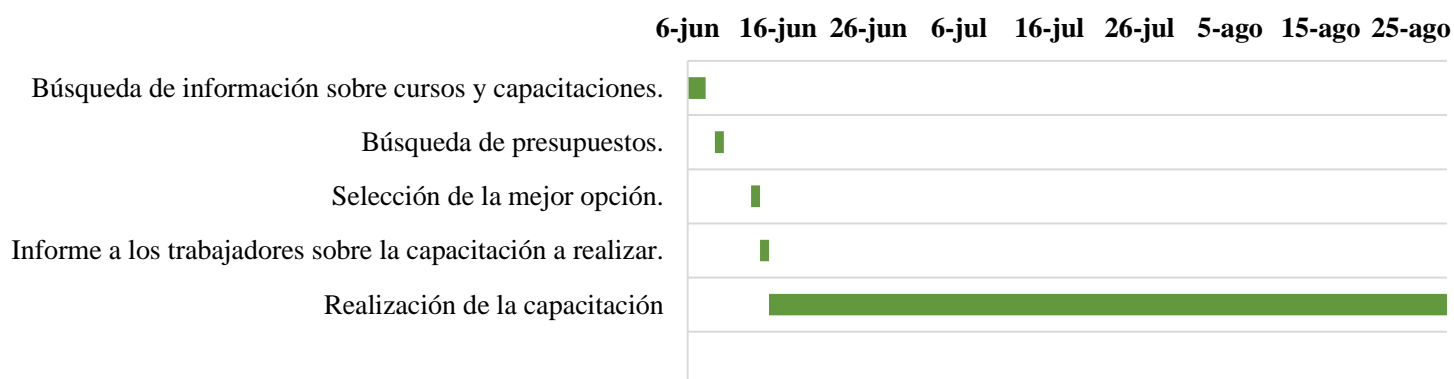
Será necesario conseguir aquellos que provean de cebada, lúpulo, levadura y malta para elaborar la bebida.

Proveedores					
Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros
	Inicio	Fin			
Búsqueda de proveedores certificados.	Jul 22 – Jul 22		José (Fundador) Paula (Administración)		

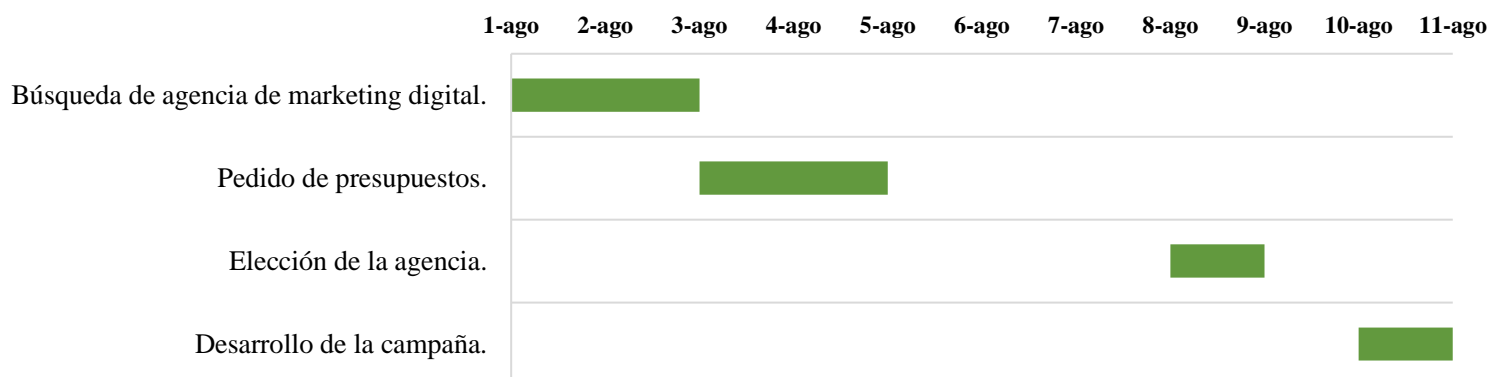
Pedido de presupuestos.	Jul 22 – Jul 22	José (Fundador) Paula (Administración)	Computadora Internet Espacio físico	\$2.070.100
Análisis de presupuestos, tiempo de entrega y calidad.	Jul 22 – Jul 22	José (Fundador) Paula (Administración)		
Selección del proveedor.	Jul 22 – Jul 22	José (Fundador) Paula (Administración)		
Evaluación de desempeño.	Jul 22 – Oct 22	José (Fundador) Paula (Administración)		

### Marco de tiempo para la implementación

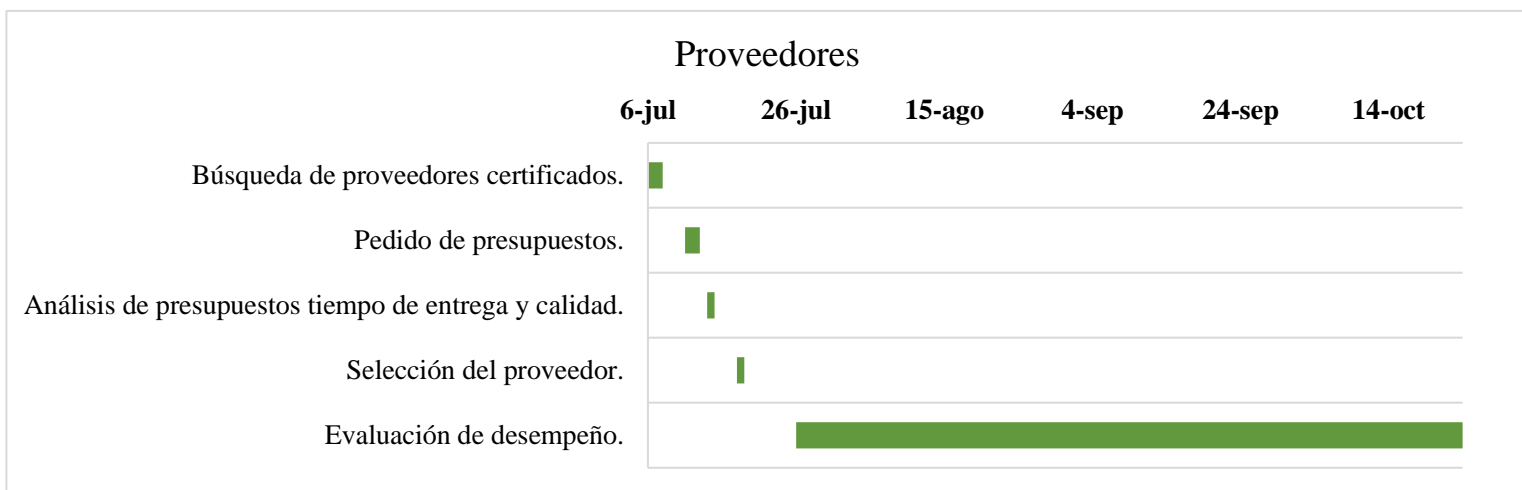
#### Capacitación



#### Marketing







### *Presupuestos*

Para llevar a cabo el presupuesto necesario para el plan estratégico, se dividirán los costos entre los distintos planes de acción. Los mismos han sido actualizados de acuerdo con la tasa de inflación proyectada.

<b>Plan de acción</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Incremento de las ventas		\$10.379.281	\$15.465.129	\$14.738.579
Capacitación a empleados	\$148.800			
Campaña de marketing digital		\$352.500	\$525.225	\$500.550
Nuevos proveedores		2.070.100	\$3.291.459	\$2.939.542

## Flujo de fondos

CASH FLOW PROYECTADO - Cervecería Checa	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>				
Por Ventas de Mercaderías	\$ 65.278.497	\$ 103.792.810	\$ 154.651.287	\$ 219.604.828
Plan de acción 1		\$ 10.379.281	\$ 15.465.129	\$ 14.738.579
<b>TOTAL, DE INGRESOS</b>	\$ 65.278.497	\$ 114.172.091	\$ 170.116.416	\$ 234.343.407
<b>EGRESOS</b>				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 28.371.727	\$ 45.111.046	\$ 67.215.459	\$ 95.445.952
Gastos de Comercialización	\$ 21.594.035	\$ 34.334.516	\$ 51.158.428	\$ 72.644.968
Gastos Administrativos	\$ 5.171.858	\$ 8.223.255	\$ 12.252.650	\$ 17.398.763
Plan de acción 2	\$ 148.800			
Plan de acción 3		\$ 352.500	\$ 525.225	\$ 500.550
Plan de acción 4		\$ 2.070.100	\$ 3.291.459	\$ 2.939.542
<b>TOTAL, DE EGRESOS</b>	\$ 55.286.421	\$ 90.091.417	\$ 134.443.221	\$ 188.929.774
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 9.992.076	\$ 24.080.674	\$ 35.673.195	\$ 45.413.632
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 3.497.227	\$ 8.428.236	\$ 12.485.618	\$ 15.894.771
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 6.494.850	\$ 15.652.438	\$ 23.187.577	\$ 29.518.861

VAN	11.125.494
TIR	91%

ROI	
Beneficios	40.582.989
Costos	9.828.176
ROI	313%

Rentabilidad 2025	12,60%
Rentabilidad 2019	1,21%
Diferencia	11,39%

## Análisis de indicadores

Analizando los resultados del flujo de fondos se puede expresar lo siguiente:

- El Retorno de la Inversión (ROI) será del 313% lo que implica que, por cada 100 pesos invertidos, se obtendrán 313 pesos de retorno.

- El Valor Actual Neto (VAN) mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad exigida luego de recuperar toda la inversión; del análisis se observa que, al ser positiva, se recupera la inversión, se recupera la tasa exigida (53% tasa de los plazos fijos según BCRA) y se obtiene una ganancia de \$11.125.494.

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje; el resultado que arroja el análisis es de 91% por lo que se puede decir que se recupera la inversión, se recupera la tasa exigida (53% tasa de los plazos fijos según BCRA) y además se genera una ganancia sobre el porcentaje exigido del 38%.

Según los resultados arrojados y los indicadores, se puede decir que el proyecto es viable, se lograra un aumento de la rentabilidad del 11,39% alcanzando el objetivo deseado para la empresa.

## **Conclusiones y recomendaciones profesionales**

En conclusión, se puede decir que la cervecería Checa se encuentra en una buena posición para llevar a cabo el plan estratégico propuesto en el presente trabajo ya que el mismo acompaña a los lineamientos de la empresa.

El plan estratégico sigue dentro de las características de los fundadores que se expresan en el caso, destacando la capacidad de detectar oportunidades, innovar y adaptarse a los cambios y la propuesta planteada toma como conveniencia el cambio que tiene la sociedad actual por el cuidado y respeto del ambiente, evolucionando con el desarrollo del nuevo producto y amoldándose a los cambios constantes.

Además, como se expresa en su visión se pretende tener un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.

Analizando desde el punto de vista de la competencia, se observa una fuerte posibilidad de crecimiento y desarrollo de producto ya que son muy pocos aquellos que ofrecen una variable sustentable en cuanto a bebidas alcohólicas orgánicas.

Con el desarrollo de la propuesta se logrará aumentar la rentabilidad de la empresa gracias a la producción y comercialización de una cerveza orgánica pensada en aquellas personas comprometidas con el ambiente y consientes del consumo responsable y más saludable.

Con respecto a recomendaciones que se pueda sugerir para seguir perfeccionando sus proyectos, se puede hablar respecto a los escasos de campos y cultivos orgánicos. Actualmente la competencia que ofrece un producto similar al propuesto se está abasteciendo de sus materias primas gracias a producción propia.

Una buena alternativa a futuro sería la de invertir en inmuebles en donde la empresa pueda ser su propia proveedora de aquella materia prima orgánica para ser utilizada en todos los eslabones de producción con el mayor control posible y así desarrollar una nueva estrategia, la de diversificación vertical.

A su vez la empresa podría desarrollarse como proveedora de otras empresas y así crear un nuevo plan estratégico para seguir ampliando y creciendo, desarrollando una estrategia de diversificación apuntando hacia desarrollar un nuevo producto a un nuevo mercado.

Por último, considero que sería importante centrarse en profundidad en el uso de las normas ISO 9001 las cuales proporcionarían un sistema de la gestión de calidad del producto ayudando así a cumplir con las expectativas de los clientes.

## Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la Práctica 5ª ed. Madrid: ESIC.
- Argentina.Gob. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible,realidad%20econ%C3%B3mica%20social%20y%20ambiental.>
- Barrios, E. d. (21 de 10 de 2021). *Estudio de abogados Jaskowsky Bistocco Barrios*. Obtenido de <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>
- BBVA. (27 de Diciembre de 2021). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-alimentos-organicos-la-dieta-que-no-devora-la-naturaleza/>
- BeersAndtrips. (21 de 5 de 2019). Obtenido de <https://www.beersandtrips.com/que-son-las-cervezas-organicas-biologicas-o-ecologicas/>
- BYTE-TI. (29 de 10 de 2018). *BYTE*. Obtenido de <https://revistabyte.es/actualidad-it/comercio-electronico/nuevas-tecnologias-compras-online/>
- Casa-Rosada. (s.f.). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>
- Cerveceros-Argentinos. (s.f.). *Cerveceros-Argentinos*. Obtenido de <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos>
- Chiavenato, I. (2016). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. 3ª ed. MC Graw Hill Education.
- Econopedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- EconoSus. (30 de 9 de 2021). *Economía Sustentable*. Obtenido de <https://economiasustentable.com/noticias/sendero-sur-la-primera-cerveza-organica-certificada-de-argentina>
- El Cronista. (15 de 03 de 2022). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487>
- Gómez, G. C. (s.f.). *SalvaSelva*. Obtenido de <https://www.salvalaselva.org/temas/agrotoxicos#:~:text=Cada%20a%C3%B1o%20en%20el%20mundo,d%C3%ADa%2025%20muertes%20por%20hora.>
- Hill-Jones-Schilling. (2015). Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral 11ª ed.
- Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>

Jaskowsky-Bistocco-Barrios, E. d. (21 de 10 de 2021). *Estudio de abogados Jaskowsky-Bistocco-Barrios*. Obtenido de <https://jbbabogados.com.ar/2021/10/21/marco-regulatorio-para-la-produccion-de-cerveza-artesanal/>

*La Nación*. (15 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/mundo/2022/03/15/rusia-limita-las-exportaciones-de-cereales-y-azucar/>

Mafud, L. (24 de 10 de 2021). *ForbesAR*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/tras-invertir-us-264000-patagonia-suma-cerveza-organica-su-portfolio-permanente-n9209>

*MDP*. (1 de 5 de 2016). Obtenido de <https://www.mdphoy.com/brindan-espacio-y-atencion-a-la-expansion-de-la-cerveza-artesanal-141394/>

Naranjo, D. V. (3 de Enero de 2019). *Install Beer*. Obtenido de <https://installbeer.com/blogs/diariocerveceros/nuevas-tecnologias-en-la-elaboracion-y-el-dispensado-de-cerveza#:~:text=A%20su%20vez%2C%20los%20sistemas,los%20valores%20de%20la%20cerveza.>

*ODS*. (17 de 10 de 2021). Obtenido de <https://ods.com.ar/consumidor-verde/>

*Perfil*. (20 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/quienes-son-los-tres-candidatos-opositores-y-el-oficialista-que-elige-la-gente-para-ser-presidente-en-2023.phtml>

Porter, M. (s.f.). *Ser Competitivo* 9a ed.

Provincias-Valencia, L. (10 de 03 de 2022). *Las Provincias-Valencia*. Obtenido de <https://www.lasprovincias.es/economia/alimentos-subida-precio-20220308142958-nt.html>

Robbins-Coulter. (s.f.). *Administración*.

Sánchez, F. (s.f.). *Loopulo*. Obtenido de <https://loopulo.com/noticias/coors-pure-cerveza-organica-molson-coors/>

*SantanderTrade*. (s.f.). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia#economic>

The-Food-Tech. (s.f.). *The-Food-Tech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/historico/se-preocupan-mas-los-consumidores-por-su-alimentacion/>

Valleboni, C. (2021 de 12 de 2021). *ForbesAR*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-inflacion-mundial-alimentos-mas-alta-ultimos-30-anos-papel-juegan-empresas-n14986>

*Wikipedia*. (29 de 12 de 2021). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

## **Anexo**

### **Anexo A**

La cerveza desde su invención en los albores de la humanidad y hasta los inicios del siglo XIX, siempre había sido orgánica. El aumento de consumo y la llegada de la revolución industrial con el proceso de mecanización en cadena conllevó los cultivos extensivos y la búsqueda de margen de beneficio. Por ello la salud de los cultivos ante calamidades inesperadas en situaciones de plaga, llevó a emplear fertilizantes y pesticidas químicos. Había nacido la cerveza industrial.

Pero la moda ecológica, sumada a la preocupación por la salud y la intolerancia ante determinados productos ha permitido que el consumo de las cervezas orgánicas esté creciendo (BeersAndtrips, 2019).

La industria cervecera está instalada en Argentina hace más de 125 años. Actualmente emplea en forma directa e indirecta a 127.500 personas en todo el sistema productivo (logística, distribución, venta y agro). Su nivel de productividad está dentro de los más altos de la industria alimenticia.

Se producen 4,9 millones de toneladas de cebada por año posicionando a la Argentina entre los primeros exportadores del mundo. Se siembran más de 1.500.000 hectáreas anualmente. Por otro lado, se obtienen 875.000 toneladas de malta de las que el 30% es para uso local y el resto se exporta (Cerveceros-Argentinos, s.f.).

Argentina se posiciona como el principal proveedor de cebada y malta a los países sudamericanos. Esto significa que los mercados de la región consumen cerveza elaborada con ingredientes principalmente con cebada cultivada en la provincia de Buenos Aires, seguida por Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, Córdoba y Santiago del Estero.

Al analizar el consumo de cerveza en los últimos años, la investigación pone de manifiesto que los amantes de esta bebida se han volcado hacia productos más sofisticados, que ya constituyen el 20% del volumen de ventas.

La búsqueda del consumidor por nuevos sabores llevó a que la agroindustria cervecera elabore nuevas variedades premium como son las Ale o aquellas a base de trigo. Para acompañar esta tendencia, además, se diseñaron nuevos envases y presentaciones que se adaptan a las nuevas situaciones de consumo (Cerveceros-Argentinos, s.f.).



- El 99% de la cerveza que se consume en el país es producida integralmente en nuestro territorio, con materias primas y proveedores locales.
- Se trata de una extensa cadena de valor, integrada por diversos actores, como las más de 700 microcervecías que hay a lo largo de todo el país.
- Durante 2018, los argentinos consumimos 45 litros per cápita de esta bebida en sus diferentes variedades.

## Anexo B

## FODA

<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos de calidad.</li> <li>▪ Capacitación constante del personal.</li> <li>▪ Acceso a diferentes clientes gracias a sus variadas vías de mercado.</li> <li>▪ Variedad de productos.</li> <li>▪ Infraestructura propia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avances tecnológicos.</li> <li>▪ Expansión hacia nuevos mercados tanto nacional como internacional.</li> <li>▪ Nuevos productos.</li> <li>▪ Mercados con alta demanda.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja producción en comparación con cervezas industriales.</li> <li>▪ Poca publicidad.</li> <li>▪ Servicio posventa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevos competidores.</li> <li>▪ Proceso inflacionario.</li> <li>▪ Cambio político.</li> <li>▪ Productos sustitutos.</li> <li>▪ Contexto económico en crisis.</li> </ul>