

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Caso: Grupo Meta. Cervecería Checa

Planificación Estratégica basada en el lanzamiento de un producto innovador para aumentar la captación de clientes y mejorar la participación de mercado

Licenciatura en Administración

Alumna: Brenda Elizabeth Caero

DNI: 37029569

Legajo: VADM024091

Profesora: Claudia Navas

Tutorías Cuatrimestrales 2/2022

Resumen

El presente reporte caso es realizado sobre la unidad de negocios Sauco S.A en el rubro fabricación de cerveza artesanal el cual se enfoca en el desarrollo de un nuevo mercado. El objetivo general de la industria es el aumento de la rentabilidad para finales del año 2025 mediante el cumplimiento de objetivos específicos a través de diferentes planes de acción. Para dicho fin, se realiza una propuesta basada en una planificación estratégica de crecimiento y de diferenciación basada en el lanzamiento de un producto innovador para aumentar la captación de clientes y mejorar la participación de mercado. Adicionalmente se actualizan los canales de distribución de contenido digital que permite que los clientes cuenten con una novedosa experiencia cervecera.

Como consecuencia de este proyecto, se obtiene un rendimiento positivo y aceptable, logrando cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo del mismo demostrando la importancia de una planificación estratégica como herramienta de gestión que puede ser aplicada para captar oportunidades de mejora.

Palabras Claves: Planificación Estratégica – Crecimiento – Diferenciación – Rendimiento.

Abstract

This case report is carried out on the Sauco S.A business unit in the field of craft beer manufacturing, which focuses on the development of a new market. The general objective of the industry is to increase profitability by the end of 2025 by meeting specific objectives through different action plans. To this end, a proposal is made based on strategic planning for growth and differentiation based on the launch of an innovative product to increase customer acquisition and improve market share. Additionally, the digital content distribution channels are updated, allowing customers to have a new beer experience.

As a result of this project, a positive and acceptable performance is obtained, managing to meet the objectives set in its development, demonstrating the importance of strategic planning as a management tool that can be applied to capture opportunities for improvement.

Keywords: Strategic Planning - Growth - Differentiation - Performance.

Índice

Introducción	1
Análisis Situacional	3
<i>Macroentorno</i>	3
<i>Microentorno</i>	6
Análisis de Mercado	9
Análisis Interno	10
<i>Cadena de Valor</i>	10
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión	15
Plan de Implementación	16
<i>Propuesta</i>	16
<i>Objetivo General</i>	16
<i>Objetivos Específicos</i>	17
<i>Alcance Temporal</i>	17
<i>Alcance Geográfico</i>	18
<i>Planes de Acción</i>	18
<i>Diagrama de Gantt. Planes de Acción</i>	20
<i>Presupuesto de Inversión del Proyecto Consolidado</i>	21
Análisis Financiero	22
<i>Análisis de los Indicadores Financieros (VAN, TIR, ROI)</i>	22
<i>Flujo de Fondos Proyectado</i>	23
Conclusión y Recomendaciones	25
Bibliografía	26
Anexos	30

Introducción

Mediante una planificación estratégica, a nivel corporativo, el objetivo será emplear una estrategia de crecimiento actualizando los canales de distribución de contenido digital sumado a un producto innovador con etiquetado inteligente que permitan aumentar la captación de clientes y mejorar la participación de mercado. A nivel de negocios se buscará generar una propuesta de valor mediante una estrategia de diferenciación que le permita a la compañía crear una ventaja competitiva en el mercado de cerveza artesanal con el fin de crecer en el mercado provincial, donde la producción de cerveza artesanal es reducida, y en un futuro en el mercado nacional. A nivel funcional, la aplicación digital para el etiquetado se basará en una segmentación de mercado adecuada al mercado meta.

Los productos innovadores incluyen, en primer lugar, la adopción de códigos QR situados en las latas. En segundo lugar, actualizar los canales de distribución digitales con los que cuenta la empresa así cuando el cliente escanee el código QR de la lata, reciba en su dispositivo móvil información sobre la cerveza a consumir. Asimismo, se debe contar con las herramientas necesarias e inclusivas para que los clientes puedan operar con facilidad desde sus dispositivos.

Se recomienda comenzar con la penetración en el mercado para defender la participación y fidelizar a los clientes actuales. Además, será necesario abocarse a un desarrollo en el mercado para abarcar nuevas plazas mediante su incursión en nuevos segmentos ampliándose geográficamente o ampliando los canales de ventas.

Además, será importante el desarrollo interno de la organización para acompañar a las estrategias y al crecimiento. La coordinación y planificación de las áreas funcionales serán fundamentales para el cumplimiento de objetivos y el correcto funcionamiento de la empresa.

Una estrategia de penetración en el mercado intenta incrementar la participación de los productos o servicios presentes en el mercado a través de estudios de mercadotecnia, utilizándose mucho por separado o en combinación con otras. La penetración en el mercado tiene también el aumento en el número de ejecutivos de venta, el incremento en los gastos del marketing, la oferta de productos con promoción de ventas en forma grande y el incremento de los esfuerzos de publicidad (David 2003, p. 165). Por su parte, por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede capturar una mayor parte de un mercado existente para los

productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados para productos actuales (Thomas L. Wheleen & J.David Hunger 2007, p.190).

El Grupo Meta es una empresa familiar cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocios diferenciadas, creada en el año 2019 de la mano de tres jóvenes hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández, con la finalidad de unir sus unidades económicas bajo un mismo nombre que los represente ante el público, la comunidad y clientes en general para su crecimiento integrado. El problema observable del grupo es que tiene dificultades en cuanto a la fidelización con los clientes porque no cuentan con una valoración y posicionamiento en el mercado. Los clientes identifican a Grupo Meta como una única empresa sin conocer las unidades de negocio que la integran como un todo. Por ende, esto conlleva a un crecimiento lento del grupo en general.

Con la finalidad de determinar una línea de acción que mejor se adapte al objeto de análisis del grupo, el presente trabajo se centrará en la empresa Sauco S.A. en el rubro fabricación de cerveza artesanal. Cervecería Checa es una de las cuatro unidades de negocio del Grupo Meta que nace en la localidad de Sacanta - departamento San Justo - provincia de Córdoba como una fábrica de cerveza artesanal donde se elaboran variedades especiales inspiradas en la República Checa.

Cervecería Checa se encuentra en plena etapa de desarrollo y crecimiento, lo que facilita la entrada y salida de nuevos competidores. Se caracteriza por ser un sector fragmentado, en donde existen pocos competidores y la participación de mercado es reducida para cada productor. Para poder mejorar su posición frente a la competencia y crecer a largo plazo, la empresa deberá desarrollar el negocio y seleccionar aquellos segmentos o mercados para reposicionarse. Se recomienda centrarse en crear diferencias orientadas tanto en la marca como en su precio para aumentar la rentabilidad.

Son muchos los antecedentes de éxito que han implementado estas estrategias. Coca-Cola persigue la estrategia penetración en el mercado como una de sus estrategias de crecimiento y, además sus eficientes canales de distribución llevaron su variedad de productos a más sitios en los que los clientes pueden comprarlos. También, un ejemplo de empresa que implementa la estrategia de desarrollo de mercado es Disney que, ya teniendo hoteles, estudios de producción para películas, series y animaciones, una estación de radio y licencias para vender la imagen de sus personajes en ropa, juguetes, videojuegos, artículos electrónicos, decidió adquirir la competencia comprando Marvel en 2009 y Pixar tres años antes.

Análisis Situacional

Macroentorno

Se identifican fuerzas externas que tienen impacto indirecto sobre las empresas cerveceras. Para este análisis se utiliza la herramienta PESTEL que considera aspectos significativos del entorno externo vitales para el desempeño de la organización.

Factores Políticos: La situación actual de la Argentina, es gobernada por Alberto Fernández quien asumió en 2019 la presidencia y se prevé que finalice en diciembre de 2023. Alberto Fernández asumió la presidencia con el compromiso de cambiar la estructura productiva, con políticas activas que dieran cuenta del cambio tecnológico acelerado que se estaba enfrentando en ese momento, del vínculo entre industrias, recursos naturales y servicios. Sin embargo, el 20 de marzo de 2020, la Argentina atravesó fases de restricciones y libertades afectando seriamente a las industrias cerveceras artesanales, registrando una retracción de ventas casi total debido a las medidas restrictivas impuestas. Esto ha evidenciado el complejo entramado social, económico, financiero y político en el país.

Actualmente, el gobierno tras los efectos producidos por la pandemia, implementa medidas políticas para el desarrollo de la industria: Líneas de crédito en conjunto con el Banco Central de la República Argentina (BCRA), para la reactivación productiva Pymes orientadas al financiamiento del desarrollo y el cambio estructural destinados a capital de trabajo y refinanciación de pasivos a tasas subsidiadas; Acceso a PAC Transformación Digital y de Tecnología.

Factores Económicos: El 3 de agosto 2022 asume en Argentina el ministro de Economía, Sergio Massa, tomando las riendas de una situación económica muy difícil, con altos niveles de inflación, pérdidas de poder adquisitivo y pobreza, una moneda devaluada en mercados paralelos, falta de liquidez para afrontar pagos de la deuda y escasez de reservas internacionales.

En cuanto a la pobreza, cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza sumando medio millón en el primer semestre 2022 por la inflación anual y la suba sostenida en alimentos y bebidas. De acuerdo con datos del Indec, el segundo semestre del 2021 la pobreza fue del 37%, con una suba al 39% en el primer semestre del año en curso. Es de destacar que también,

según informe del Indec, el precio de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) aumentó 6,3% en julio. A su vez, la Canasta Básica Total, también subió 6,8% en julio.

Por su parte, las expectativas de suba generalizada de precios, según un estudio privado realizado, para los próximos doce meses bajaron entre los consumidores argentinos consultados (encuesta mensual del CIF entre el 2/8 y el 10/8). La inflación esperada por la población bajó al 60,6%, desde el 62,5%, según el promedio, mientras que se mantuvo en 50%, según la mediana.

Con respecto a las industrias, actualmente el gobierno dispuso a fines de junio restricciones para importar insumos o materias primas ante la necesidad de acumular reservas afectando la producción generando un lento crecimiento, producto de la falta de insumos importados en algunos de los sectores industriales y por la caída del consumo en general. En definitiva, es posible que, a finales de 2022, la industria se encuentre operando a un nivel inferior que un año atrás, con una variación promedio anual en torno del 4,5%. (Juan Carlos Uboldi, 2022).

Factores Sociales: Desde hace varios años Argentina se ubica en el ranking de los países de la región con mayor consumo de alcohol per cápita y también uno de los que presentan mayor prevalencia de consumo excesivo episódico. Además, se afirmó que existe el consumo de bebidas entre adolescentes que tienen entre 13 y 17 años. (Ariel Bardach, investigador en el Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria). De acuerdo a estadísticas de Encuestas Nacionales, por las medidas restrictivas impuestas en 2020 por Covid-19, el consumo se hizo más frecuente debido a factores como el aislamiento y la crisis económica, y la bebida con mayor crecimiento en consumo fue el vino, seguida por la cerveza. Respecto de la ingesta de alcohol, la encuesta realizada a 506 encuestados, arrojó que el 27,5% consumía antes de la cuarentena, el 20,8% afirmó que aumentó su ingesta de sustancias pos pandemia, siendo el indicador más alto entre quienes beben alcohol (36,5%). Por otra parte, el 4,9% adquirieron el consumo de nuevas sustancias durante la pandemia. De estos, 21% incorporó el alcohol a su consumo cotidiano. (Garabetyan, E. [Perfil]). Además, la pandemia colaboró para que el alcohol se volviera más accesible económica y culturalmente cambiando el perfil de los consumidores en general y de cervezas en particular. Con el lanzamiento de tiendas online, el consumidor se convirtió más digitalizado. Además, hoy en día optan por la calidad de los alimentos o bebidas que consumen ya que se preocupan por el bienestar. Y el consumidor es más

exigente, tiene cada vez más conciencia medioambiental y busca momentos de placer y disfrute.

Factores Tecnológicos: El ritmo del cambio tecnológico ha avanzado en los últimos años destruyendo creaciones y convirtiendo en arcaicos algunos productos y servicios. El mundo cada vez tiende hacia lo digital. La tecnología ayuda a que la empresa sea mucho más eficiente, optimizando todos los procesos y operaciones; ayuda a mejorar las ventas y a aumentar las probabilidades de captar clientes o que se conviertan en clientes recurrentes que vuelvan a comprar una y otra vez. Según estimaciones de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), el comercio electrónico creció un 81% en 2020.

Aunque los códigos QR (Quick Response) existen desde hace muchos años, se han vuelto dinámicos gracias a los teléfonos inteligentes. Actualmente los consumidores aprecian el código QR porque pueden proporcionar una gran cantidad de información del producto que facilita las decisiones de compra, genera lealtad, aumenta el conocimiento de la marca, fomenta las pruebas y ahorra tiempo. En las cervecerías, los códigos QR se encuentran en posavasos, empaques, exhibiciones en tiendas, literatura y menús de cerveza.

Factores Ecológicos: Argentina cuenta con la Ley N° 25.675 para proteger el ambiente garantizando su cuidado, educación y participación de los ciudadanos y ciudadanas, controlando el impacto y el daño ambiental que puedan causar las personas. La política ambiental en todo el país es coordinada por el Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA) que está formado por el gobierno federal, las provincias y la CABA. Antes de comenzar un proyecto, se debe presentar una declaración jurada en la que manifieste si el mismo puede afectar el ambiente. Las autoridades solicitan que se presente un estudio de impacto ambiental y luego realizan una evaluación sobre ese estudio.

La fabricación de cerveza es un proceso de gran impacto para el medio ambiente durante la fabricación del producto líquido y en los desechos posteriores a su fabricación. A pesar de ser un tratamiento complejo para la producción de desechos y contaminación, son procesos industriales con diversas opciones a través de soluciones arquitectónicas preventivas que puedan generar un impacto menor durante el funcionamiento de la

industria. Las industrias cerveceras deben cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales, produciendo bebidas de la forma más responsable para el medio ambiente.

Factores Legales: El país hace hincapié a la Ley N° 24.788 la cual fija límites a la venta y publicidad de alcohol para prevenir el alcoholismo y garantizar la atención médica, farmacéutica y psicológica de las personas alcohólicas. Prohíbe la venta de cualquier tipo de bebidas alcohólicas a menores de 18 años aplicando multas o clausura de locales. Los mismos deben exhibir en forma visible un afiche, cartel o sticker con la leyenda: "*Prohibida la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años - Ley Nacional de Lucha contra el alcoholismo- N° 24.788*". Además, en cuanto a la publicidad para la venta de las bebidas alcohólicas, se prohíbe que este dirigida a menores de 18 años, que se utilice en ella a menores de 18 años bebiendo, que se sugiera que el consumo de alcohol mejora el rendimiento físico o intelectual de las personas, que se utilice el consumo como estimulante de la sexualidad o de la violencia, y que no incluya de manera visible las leyendas "Beber con moderación" y "Prohibida su venta a menores de 18 años".

Por otra parte, los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias, la Ley de Empleo N° 24.013 y la Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557. Además, existen los Convenios Colectivos de Trabajo, en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector productivo específico.

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). La Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines es la entidad que representa a aquellos trabajadores de cervecerías y malterías en Argentina desde 1954.

Microentorno

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo creado por el profesor Michael Porter en 1979. Es una herramienta estratégica que permite identificar y analizar las variables de un sector industrial para evaluar su valor a largo plazo definiendo la estructura y el nivel de competencia que existe en él.

Amenazas de nuevos competidores: Alta. Son empresas o industrias que pueden ingresar en el sector con un producto o servicio similar (o igual) al existente y convertirse en competidores directos. Esta amenaza puede evaluarse en función de las “Barreras para el Ingreso” (Hard o Soft). Las barreras para el ingreso son factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar. Es importante tratar de prever como ingresará el participante potencial, con qué estrategia, cuándo, con qué precios, con qué publicidad, etc. Según Porter, algunas de las barreras de ingreso son: Requerimientos de Capital; Economías de escala; Diferenciación del producto; Acceso a canales de distribución; Tecnología; Política gobernante; Costos de Transformación; Precio deteriorado de entrada.

Aunque se debe tener en cuenta el costo de las maquinarias, instrumentos, materiales, permisos, entre otras cosas, el capital necesario para la producción de cerveza es bajo y además, el acceso a la materia prima en Argentina es accesible.

Los productores que se encuentran en el mercado y cuentan con un nivel de gran producción, suelen contar con una definida economía de escala. Con costos bajos, pueden vender a precios bajos y aumentar su participación de mercado. Un nuevo ingresante con un bajo nivel de producción no puede competir por costos.

La diferenciación del producto es fundamental en este mercado, ya que uno de los atractivos del sector es la variedad de sabores. Es esencial innovar constantemente para sorprender y satisfacer a los clientes.

En cuanto a la distribución, las grandes empresas cuentan con gran ventaja debido a que es complejo poder competir en los canales tradicionales a causa de las políticas de exclusividad que poseen.

En la actualidad, la tecnología facilita el acceso de información para la producción de cerveza. Sin embargo, no es suficiente con conocer la teoría, sino que implica investigar, desarrollar, práctica y experiencia, saber hacer la cerveza y producirla en condiciones competitivas, ofrecer el producto y satisfacer las necesidades de los clientes

Para poder llevar a cabo el proyecto también es necesario cumplir con todas las normativas legales, requisitos ambientales, aspectos de higiene, seguridad y sanidad.

Poder negociador de los clientes: Moderado. El número de clientes de la industria cervecera artesanal es alto, es decir que no cuentan con elevado poder de compra y por lo tanto no representan una amenaza para el sector.

El tipo de cliente dependerá del volumen de compra que realice. Un cliente con alto poder de compra es aquel que efectúa compras cuantiosas, denominados mayoristas. Posee muchas opciones para elegir dentro del mundo de las cervezas artesanales y las bebidas alcohólicas y puede pedir descuentos por sus grandes pedidos.

Sin embargo, un cliente tiene bajo poder de compra cuando la compra que realiza es menor obteniéndolas de mayoristas, son los denominados minoristas.

El costo de cambio por otra cerveza es bajo, si al consumidor no le agrada el sabor, por ejemplo, simplemente no la consume y busca otras opciones.

Amenaza de productos sustitutivos: Alta. Los productos sustitutos de la cerveza son muchos, como por ejemplo el vino, el fernet, los licores, la cerveza tradicional, la cerveza artesanal de otros productores y también indirectamente todas aquellas bebidas que refrescan o alivian la sed.

Uno de los grandes atractivos de las cervezas artesanales es la gran variedad de sabores y aromas. Se debe buscar crear y sorprender con un producto novedoso y diferente al de los competidores e innovar constantemente.

Cabe destacar que, si bien el precio de la cerveza artesanal es más elevado que el precio de la cerveza tradicional, los consumidores están dispuestos a pagar por ella. Se considera que el consumidor no busca precio, sino calidad.

Poder de negociacion de los proveedores: Bajo. Las materias primas necesarias para la elaboración de la cerveza artesanal son agua, levadura, lúpulo y malta. Estos insumos son considerados commodities, de tipo genéricos. Los proveedores de este sector son pocos, sin embargo, muchos han aparecido en los últimos años y siguen en ascenso. Este crecimiento no solo se debe a un aumento en la cantidad de productores de cerveza, sino también al aumento en la cantidad de proveedores de los insumos del sector. Cabe destacar que los proveedores de este mercado comprenden que si la producción de las industrias cerveceras no se encuentra bien encaminada, los perjudica a ellos también, razón por la cual cooperan en conjunto y trabajan como una sociedad. Por ende, existe un equilibrio de oferta y demanda entre ambos.

Rivalidad de los competidores: Baja. En el mercado de la cerveza artesanal, el número de competidores es bajo. Aunque el crecimiento del sector es rápido, existen muchas zonas en las que no existe competencia. La competencia actual es diversa, sin

embargo, los productores no son muchos ni tan grandes en relación al tamaño del mercado.

Los precios de la cerveza artesanal entre productores no presentan diferencia significativa debido a que el cliente no busca menores precios, sino que busca variedad, calidad e innovación.

En cuanto al producto, cada productor tiene su sello distintivo y receta única. Además, no se observan publicidades o promociones de las marcas, sino que el producto se conoce por la experiencia y transmisión de los clientes.

Con respecto a la rivalidad con las grandes empresas, se puede decir que no es posible competir con ellas en cuanto a la cantidad. Sin embargo, mientras que para las industrias de cervezas tradicionales lo fundamental son los costos, para las industrias de cervezas artesanales lo primordial es la calidad.

En cuanto a los otros productores de cerveza artesanal se puede decir que no existe rivalidad. Son todos muy distintos en tamaño y no muestran movimientos agresivos, el mercado y la demanda crecen con rapidez y el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

Análisis de Mercado

El consumo de cerveza en Argentina ha ido creciendo notablemente en los últimos veinte años y sigue en aumento. Las bebidas alcohólicas dominantes en el país son la cerveza y el vino. Ambas concentran alrededor del 90% del mercado, y en los últimos años, se han invertido los roles y la cerveza ganó más participación, quedando en el lugar que antes se encontraba el vino (Infobae, 14/01/2014).

En el país existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo, producen 70 millones de litros anuales y, el sector en el que abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales (Clarín, 29/08/2021). Si bien la industria de cerveza artesanal es relativamente nueva y emergente, ha tenido un gran crecimiento y tiene un potencial alentador. Dicho sector ha encontrado un segmento en el mercado cervecero de consumidores, comprendido entre los 25 y los 44 años, más sofisticados y exigentes que buscan calidad, originalidad e intensidad en el sabor.

En cuanto a la competencia, no existe rivalidad con otros productores de cerveza artesanal. Son todos muy distintos en tamaño y no muestran movimientos agresivos, el

mercado y la demanda crecen con rapidez y el precio de venta no es un factor decisivo para los clientes.

Día a día se suman nuevas cervecerías y estilos desconocidos. La Copa Argentina de Cerveza destaca desde el año 2016 las mejores cervecerías artesanales del país destacando los mejores exponentes de cada estilo de cerveza. En la edición 2021, ocupó el podio la cervecería Astor Birra, seguida por Cuatro Cerros y Cheverry.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Se utiliza la herramienta Cadena de Valor, modelo teórico (Michael Porter) que permite analizar las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa distinguiendo aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades.

Actividades Primarias

Logística Interna: Las materias primas involucradas para la elaboración de la cerveza son lúpulo, cebada malteada (malta), agua y levadura. El abastecimiento de estas materias primas se recibe directo de los proveedores correspondientes.

El lúpulo es un polvo extraído de una planta que crece en zona patagónica de la Argentina. El lugar ideal para almacenar el lúpulo es en una bolsa sellada al vacío y dentro de un freezer, donde la temperatura debe ser inferior a los 0°C y no sea alcanzado por la luz.

La malta es el grano de cereal que pasa por el proceso de malteado (germinación y secado del grano). Los granos de cebada malteada deben almacenarse en un lugar seco, fresco y lejos de la luz solar ya que el exceso de calor y humedad los deterioran fácilmente. En condiciones óptimas pueden ser almacenados por más de un año.

En cuanto al agua, es uno de los componentes más importantes ya que alrededor del 90% de la cerveza es agua. No solo el agua debe ser potable, sino que debe cumplir con ciertas condiciones como límite máximo y mínimo de contenido de sales, nivel de dureza y PH.

La levadura de cerveza es un hongo unicelular que puede adquirirse en forma deshidratada o líquida y debe almacenarse en un lugar fresco y seco como por ejemplo la heladera.

En definitiva, los insumos son controlados para luego ser almacenados en depósitos con la temperatura correspondiente para no perder la calidad.

Operaciones: Los responsables de la producción de cerveza son José, fundador y directivo, Luis, licenciado en Química, y tres jóvenes ayudantes. El proceso de elaboración de la cerveza consta de diferentes etapas: el malteado de los granos de cereal, la molienda para preparar el mosto cervecero, el macerado donde la malta se mezcla con el agua a diferentes tiempos y temperaturas, la filtración del mosto a través de una cuba filtro o de un filtro prensa, la ebullición del mosto con el objetivo de aportar amargor y aroma presentes en el lúpulo, el centrifugado o whirlpool del mosto final, la fermentación donde se transforman los azúcares fermentables en alcohol y CO₂, la maduración la cerveza que es sometida a un proceso de filtración para finalmente obtener la cerveza, la cual se envasa en diferentes formatos para su consumo.

Es muy probable que la industria haga sus propias modificaciones a lo largo del proceso, para obtener las cervezas de tipo artesanal con sus características propias y diferenciadas.

Logística Externa: Cuando se fundó la industria, se envasaba el producto final en barriles para cerveza tirada en bares. Luego, Cervecería Checa incorporó latas, para su posterior distribución y comercialización. Las mismas son comercializadas en bares o restaurantes. En cuanto a la distribución, las latas son más ventajosas porque optimizan el transporte ya que pesa menos que por ejemplo una botella. Además, son más prácticas para su conservación en una nevera por la posición vertical, para el reciclaje en el correspondiente contenedor y son seguras ya que se rompen con más dificultad.

Actualmente, la comercialización de la cerveza Checa se está incrementando a lo largo del país.

Marketing y Ventas: La empresa promociona su producto a través de su red social de Instagram, dándose a conocer a través de publicaciones de imágenes, videos y encuestas sobre los productos que ofrece. Los medios de ventas que utiliza son los bares o restaurantes enfocados en la juventud. Además, el equipo cuenta con un técnico en marketing que mide la satisfacción de clientes y otras variables.

Servicios Post Venta: La empresa no hace referencia a servicios complementarios al producto, pero debería contar con ellos para crear una buena relación con el cliente. Se pueden realizar promociones generando nuevas ofertas o descuentos especiales. También, debe haber una comunicación más personalizada con el cliente a través un seguimiento más personalizado sobre la experiencia del producto.

Se debería brindar seguridad teniendo en cuenta los reclamos con el fabricante si el cliente no se encuentra satisfecho con el trato recibido en los puntos de ventas o, hacer mención en cuanto a cambios o devoluciones que se deban realizar de productos defectuosos.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa: La planta ocupa un edificio recuperado de una vieja estación de servicios. Cervecería Checa es gestionada por una oficina de administración, ubicada en Sacanta, donde se administran y centralizan actividades económicas, legales, contables, comerciales. Además, cuentan con equipamiento e instalaciones para la producción de cervezas.

Gestión de Recursos Humanos: La industria tiene tres puestos operarios de sexo masculino de entre 20 y 30 años. Cervecería Checa no cuenta con un departamento para la gestión de Recursos Humanos, por ende la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal es llevado a cabo por sus propios dueños teniendo en cuenta la calidad humana, la preparación y los perfiles proactivos. Los coordinadores en producción reciben constantemente capacitación del líder de producción. La oportunidad laboral que brinda la empresa es principalmente a la población de la zona donde se encuentra ubicada con el fin de ayudar a fomentar las características del lugar desde sus propios habitantes.

Desarrollo Tecnológico: La planta fabril se encuentra equipada con todas las maquinas necesarias y posee el mayor desarrollo tecnológico para la elaboración de la cerveza. Además, cuenta con una capacidad de productiva de 360.000 litros anuales.

Para llegar al público, el producto se ofrece en bares o restaurantes y la empresa lo promociona a través de la red social Instagram mediante imágenes, videos y encuestas.

Aprovisionamiento: Si bien la adquisición de los insumos necesarios para la producción de cerveza, se recibe directo de los proveedores correspondientes, la industria no posee un departamento de compras que sea responsable de esta función para asegurar los niveles óptimos de inventario, minimizar los costos, garantizar la calidad en cada etapa y mantener relaciones sólidas con los proveedores.

Marco Teórico

Con el objetivo de facilitar la comprensión al lector, se procede a exponer algunos términos claves para el análisis del presente trabajo. Es importante entender en primera instancia el concepto de Estrategia, para poder comprender la Planificación Estratégica y su finalidad y, allí abordar las estrategias aplicadas al caso.

Planificación Estratégica

Alfred Chandler (1962) definió la Estrategia como la determinación de los objetivos básicos de largo plazo y los objetivos de una organización, la adopción de la manera de proceder y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines.

La Planeación Estratégica, Humberto Serna Gómez (2008) la define como el proceso mediante el cual aquellas personas que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información adecuada, interna y externa, con el objetivo de verificar la situación de la empresa y su nivel de competitividad, anticipando y decidiendo sobre el camino hacia el futuro de la misma. Para Idalberto Chiavenato (2017) la Planeación Estratégica es el proceso que funciona para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el entorno en el que se encuentra. Por su parte, José María Sainz de Vicuña Ancín (2017) plantea que la Planificación Estratégica consiste en el proceso de definición del presente de lo que queremos ser en el futuro, sostenido en la adecuada reflexión y pensamiento estratégico. Para José Ramón Hernández Gallardo (2012) la Planificación Estratégica es el proceso por el cual una organización desarrolla los objetivos y las acciones específicas para alcanzar el estado deseado a través de un esfuerzo sistemático formal mediante planes que permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.

Estos escritores concuerdan en que la Planificación Estratégica es una guía bien establecida en el cual la empresa puede encaminarse en el presente y conducir hacia su

futuro. Mediante la aplicación de una estrategia para llegar a un futuro exitoso es importante la responsabilidad de todas las partes de la empresa realizando un coordinado trabajo en equipo.

Niveles y Tipos de Estrategias

Hernández Gallardo (2012) señala que, así como en las grandes organizaciones se pueden distinguir niveles organizacionales (corporativo, divisional o de negocios y funcional), también se pueden identificar diferentes niveles de estrategias:

- La Estrategia de Nivel Corporativo la plantea la alta administración con el fin de controlar los intereses y las operaciones de empresas que poseen más de una línea de negocios. Brinda un conjunto de orientaciones para la división con la cual desarrolla estrategias para las diferentes UEN y luego revisa los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario. Las organizaciones de un solo negocio acuden a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial.

- La Estrategia de Negocio es planteada para alcanzar los objetivos de negocio específicos y se encarga de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Determina el enfoque que debe aplicarse al mercado y la conducción un negocio, teniendo en cuenta los recursos y las condiciones del mercado. Ante los intereses en diferentes negocios, una forma de manejarlo es crear unidades estratégicas de negocios (UEN).

- La Estrategia a nivel funcional u operativo es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a cabo la estrategia de la unidad de negocio. Allí se crea el punto de referencia para la administración de funciones (finanzas, investigación y desarrollo, ventas, mercadotecnia, producción y recursos humanos), de tal manera que con ellas se apoye la estrategia a nivel divisional.

Respecto a una pequeña empresa, Hernández aclara que, si la misma posee una sola línea de negocio, o si la organización es grande, pero sin diversificarse en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es por lo general la misma que la estrategia corporativa de la empresa. Si las mismas cuentan con muchas líneas de negocios, cada una exige una estrategia separada.

Diagnóstico y Discusión

Tras el análisis de las variables estudiadas de la empresa, se han identificado problemas asociados a la reducida comercialización ya que la misma posee un único canal de distribución del producto. Esta cuestión implica una disminución de la participación de mercado provocando pérdidas de rentabilidad. La ausencia de las correctas estrategias, no permite que las ventas aumenten y por ende esto ocasiona que la empresa no pueda consolidarse frente a la competencia provocando pérdida de clientes.

El mercado de la cerveza artesanal muestra un crecimiento elevado en los últimos años, es un nicho donde la demanda es mayor que la oferta y los consumidores están dispuestos a pagar cualquier precio por este tipo de cerveza. La principal problemática que se observa es la llegada del producto hacia los clientes, enfocada solamente a un mercado único (jóvenes) que no poseen demasiada información sobre la cerveza artesanal.

Se propone utilizar las tres estrategias centrales en conjunto mediante un plan estratégico que permita definir acciones y objetivos. Para poder mejorar su posición frente a la competencia y crecer a largo plazo, Cervecería Checa deberá diferenciarse de la competencia utilizando una estrategia basada en la diferenciación y una estrategia corporativa de crecimiento mediante el desarrollo un producto innovador.

En primer lugar, el producto debe llegar al cliente utilizando publicidades a través de redes y canales de digitales posicionando y fortaleciendo la marca en la mente de los consumidores, tratando además de captar consumidores potenciales de primer consumo. En segundo lugar, se debe innovar constantemente lanzando variedades de cerveza únicas con la adopción de códigos QR situados en las latas para que con una aplicación digital el cliente pueda escanearlo y recibir en su dispositivo móvil información sobre la cerveza que está por consumir.

En definitiva, una vez adoptadas las estrategias, se deben crear planes de acción que se llevarán a cabo en los niveles funcionales y operativos de la industria. Es clave poder comprender que los hábitos de los consumidores están en constante cambio y que la empresa debe amoldarse a estas exigencias. Mediante estas propuestas, se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes actuales, entendiendo las nuevas formas de consumir, y ampliar la participación de mercado, desarrollando las fortalezas, posicionando la marca y generando una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Plan de Implementación

Propuesta

A merced del análisis llevado a cabo en Cervecera Checa, se propone actualizar los canales de distribución de contenido digital sumado a la implementación de un producto innovador con etiquetado inteligente en las latas, producto actual pero con un etiquetado incorporado, para consolidar los factores esenciales de diferenciación y aprovechar oportunidades de crecimiento detectadas mediante un plan de implementación compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos. Asimismo, antes de llevar cabo el plan de implementación, es necesario analizar las bases estratégicas con las que cuenta la organización para corroborar si las mismas se adecuan a la estrategia propuesta.

Grupo Meta define sus bases estratégicas que funcionan en conjunto hacia un mismo objetivo para las distintas unidades de negocios que lo conforman:

Misión: “Crear y gestionar de manera profesional inversiones del grupo sobre la base de equipos de trabajo positivos, que permitan un crecimiento diversificado y sustentable a largo plazo.” (Grupo Meta, 2021)

Visión: “Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad.” (Grupo Meta, 2021)

Valores: “Positivismo: actitud realista y práctica de una persona ante la vida; fuerza interior que hace que las metas se materialicen; Respeto: actitud de valorar a otra persona; Confianza: seguridad que se tiene sobre otra persona, ser justo, razonable, no mentir; Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo.” (Grupo Meta, 2021)

Se puede observar que las bases estratégicas del Grupo Meta se ajustan al plan estratégico propuesto ya que, con los renovados canales de distribución digital sumado a la implementación de un producto innovador, la empresa logrará el máximo crecimiento y el mismo será sustentable a largo plazo ajustándose a la visión y misión correctamente logrando brindar una idea clara de futuro a mediano plazo y una estrategia definida.

Objetivo General.

Aumentar la rentabilidad de la unidad de negocio para Sauco S.A un 60% para el período comprendido entre los años 2023-2025, a través una estrategia de crecimiento de penetración de mercado mediante canales de distribución de contenido digital actualizados sumado al lanzamiento de un producto innovador.

Justificación: La industria de Cervecería Checa posee las instalaciones adecuadas para atender nuevas demandas, pero tiene únicamente puntos de ventas en bares y restaurantes locales en su mayoría. Es por ello que, aunque no se cuenten con datos actualizados en cuanto a la rentabilidad de la misma en el último año, se considera que para un crecimiento de la compañía, es fundamental invertir en nuevos canales de distribución digital en conjunto con la implementación de un etiquetado inteligente en las latas para captar nuevos clientes, mejorar la participación de mercado y crear ventaja competitiva.

Objetivos Específicos

- 1) Incrementar los ingresos por ventas en un 36% para diciembre 2025, mediante los canales de distribución de contenido digital.
- 2) Aumentar un 40% la cartera de clientes para diciembre 2025 añadiendo valor al producto actual mediante un etiquetado inteligente en el empaque.
- 3) Incrementar en un 80% la calidad laboral del capital humano para diciembre 2025 para obtener resultados positivos en la organización.

Justificación: Mediante estos objetivos, el objetivo será alcanzar clientes potenciales y a su vez impulsar las ventas a través de los canales de distribución de contenido digital. Se propone incorporar al producto un etiquetado inteligente en el empaque (código QR), que se puede escanear con cualquier dispositivo móvil estándar, permitiendo redirigir a los usuarios a los canales de distribución digitales, logrando elevados niveles de participación del cliente dando a conocer información detallada del producto, detalles de abastecimiento, materiales utilizados, el proceso de fabricación, accesos a descuentos, etc.

Además, será importante el desarrollo interno de la empresa para acompañar a la propuesta y al crecimiento. La calidad laboral de los empleados incide directamente en los resultados de la organización, entonces el compromiso para mejorar en este aspecto ayudara a lograr los resultados que la organización necesita impactando en la empresa y en los empleados en su conjunto ya que la formación y el desarrollo son procesos que son constantes y requieren planificación.

Alcance Temporal

El periodo de implementación de la propuesta es de 3 años, comenzando el 01/01/2023 y culminando el 31/12/2025.

Alcance Geográfico

Diseñada para ser implementada a nivel nacional.

Planes de Acción

En este apartado se presentará un plan de acción para cada objetivo específico propuesto, detallando las actividades necesarias que se llevarán a cabo para implementarlos.

Plan de Acción. Objetivo 1: Mediante la contratación de un diseñador web profesión, se actualizarán los canales de distribución de contenido digitales que difundirán en forma directa la marca, los productos, los servicios, reseñas de experiencia y puntuación, mediante contenido atractivo e inclusivo. Además, se promocionará el producto a través de publicidades abonadas en las redes sociales de la empresa para llegar a más usuarios.

Tabla 1.

PLAN DE ACCION: OBJETIVO 1								
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS		RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA	PROPIOS	TERCEROS		
Busqueda y selección de diseñador web profesional y hosting	1/1/2023	3/2/2023	x	Administracion	Computadoras. Internet	Sitios Web	\$ 54.000,00	Unico pago para diseño de web autoadministrable. Incluye hosting bonificado por un año
Creacion y/o actualizacion de pagina web institucional	3/2/2023	27/2/2023	x	x	x	Tradewaeb		
Desarrollo de campañas publicitarias por redes sociales	1/1/2023	31/12/2025	x	Comercializacion	Computadoras. Internet	Facebook. Instagram. Tik Tok	\$ 10.000,00	Valor Mensual. La empresa define el presupuesto a invertir para los anuncios. El valor \$ 15000 es un estimativo para el año actual 2022 que variará en los proximos años según la inflación
Verificar Kpis PPC	1/3/2023	31/12/2025	x	Comercializacion	Computadoras. Internet	x		
Analizar resultados y solucionar	1/3/2023	31/12/2025	x	Comercializacion y Gerencia	Computadoras. Internet	x	x	x

Fuente: Elaboración Propia (2022) ANEXO 1

Plan de Acción. Objetivo 2: El empaque inteligente es una efectiva forma para mejorar la marca y atraer consumidores al sitio web/páginas de la empresa. Si bien un Código QR se puede generar de forma gratuita mediante diferentes sitios webs, ante una industria de tal magnitud como lo es Cervecería Checa es necesario contratar una compañía que brinde las herramientas necesarias para este objetivo. El código QR debe ser dinámico y personalizado para que se pueda hacer un seguimiento de los escaneos y

medir los esfuerzos de empaquetado de los productos. Una vez generados los códigos QR, se los imprimirá y se los colocará en las etiquetas autoadhesivas de las latas en un lugar claramente visible y grandes incluyendo una llamada a la acción (CTA).

Tabla 2.

PLAN DE ACCION: OBJETIVO 2								
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS		RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA	PROPIOS	TERCEROS		
GeneracionCodigo QR	15/1/2023	27/2/2023	Tecnico en Marketing	Marketing	Computadoras. Internet	Uqr.me	\$ 28.000,00	Plan Valor Mensual**
Vinculacion deCodigo QR a los canales de distribucion digitales	1/3/2023	3/3/2023	Tecnico en Marketing	Marketing	Computadoras. Internet	Uqr.me		
Incorporacion deCodigo QR en las etiquetas autoadhesivas de las latas	5/3/2023	15/3/2023	Actual empresa encargada de etiquetado	x	x	x	\$ 21.799,00	Compra mensual 200 etiquetas. Valor para 200 etiquetas autoadhesivas para latas de 500 cc \$21799
Distribucion del producto innovador	20/3/2023	31/12/2025	Actuales Distribuidores	Comercializacion	Bares y Restaurantes	Transporte de cargas. Otros bares y restaurantes claves	\$ 89.280,00	Valor Mensual Unidad de carga útil hasta 7000 Kg - Con pala hidráulica. - \$5580 por hora. Mínimo 4 horas 1 vez por semana
Seguimientos y medicion de escaneos	22/12/2022	31/12/2025	Tecnico en Marketing	Marketing	Computadoras. Internet	Uqr.me	**	Incluido en el plan de Uqr.me

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Plan de Acción. Objetivo 3: Para implementar este objetivo, primero se debe revisar y reconocer las políticas de recursos humanos con los que cuenta la empresa que afectan directamente a los empleados. Luego se realizará una percepción real a los empleados a través de un test, encuesta o cuestionario de calidad de vida para poder detectar y analizar las necesidades laborales satisfechas e insatisfechas. Los resultados desfavorables deberán disminuirse con programas de desarrollo y formación, y los índices positivos en estas dimensiones son claves para la productividad, la rentabilidad y el alcance de los objetivos.

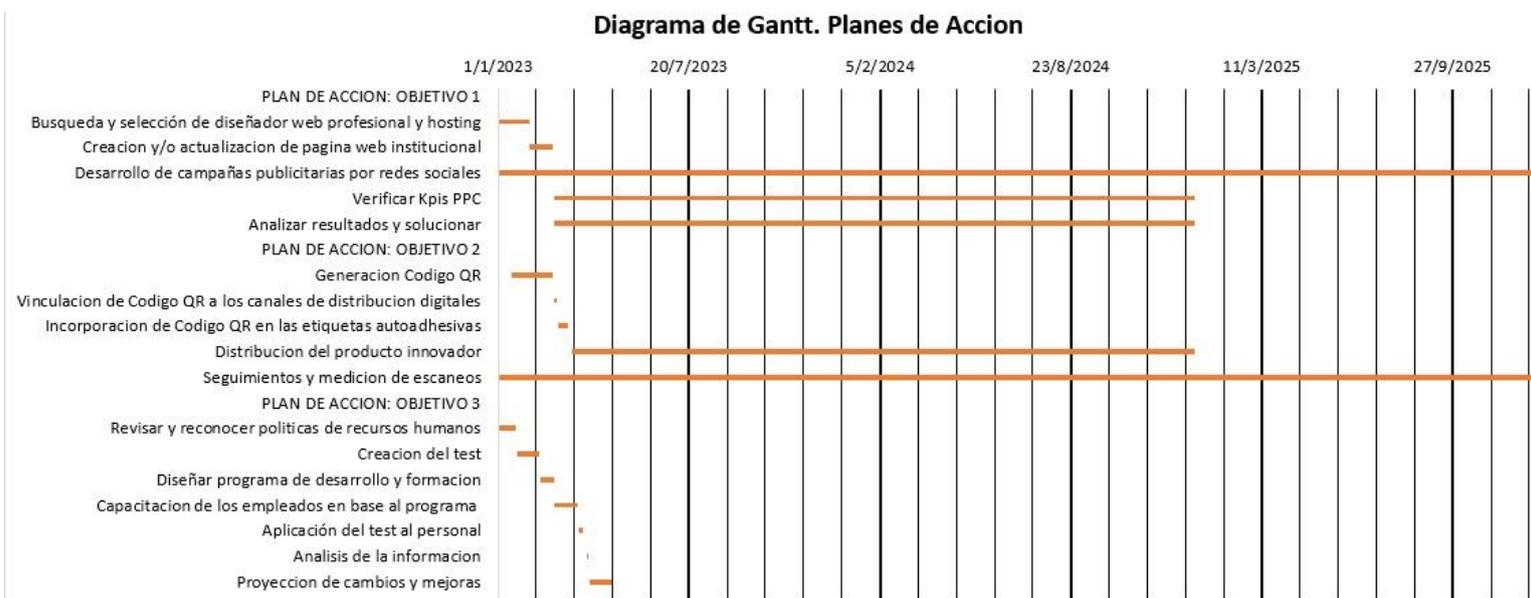
Tabla 3.

PLAN DE ACCION: OBJETIVO 3								
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS		RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA	PROPIOS	TERCEROS		
Revisar y reconocer politicas de recursos humanos que afectan directamnete a los empleados	1/1/2023	20/1/2023	x	Administracion	Computadoras. Informacion recopilada	Lic. En Administracion	\$ 416.760,00	Valor Mensual \$104,190 para empresa de baja complejidad acorde al Consejo Profesional de Ciencias Economicas de Jujuy. Se aplica a cuatro meses
Creacion del test	21/1/2023	13/2/2023	x	Administracion	Computadoras. Impresoras.	Lic. En Administracion		
Diseñar programa de desarrollo y formacion	14/2/2023	1/3/2023	x	Administracion	Computadoras. Impresoras.	Lic. En Administracion		
Capacitacion de los empleados en base al programa	1/3/2023	25/3/2023	x	Administracion	Reuniones	Lic. En Administracion		
Aplicación del test al personal	26/3/2023	31/3/2023	x	Administracion	Computadoras.	Lic. En Administracion		
Analisis de la informacion	5/4/2023	6/4/2023	x	Administracion	Computadoras.	Lic. En Administracion		
Proyeccion de cambios y mejoras	7/4/2023	30/4/2023	x	Administracion	Reuniones	Lic. En Administracion		

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Diagrama de Gantt. Planes de Acción.

Tabla 4.



Fuente: Elaboración Propia (2022)

Presupuesto de Inversión del Proyecto Consolidado

En la siguiente tabla se observan los costos anuales de inversión para cada plan de acción planteado.

Tabla 5.

PRESUPUESTO DE INVERSION DEL PROYECTO. CERVECERIA CHECA			
CONCEPTOS/AÑOS	PRESUPUESTO		
	2023	2024	2025
PLAN DE ACCION: OBJETIVO 1			
Creacion y/o actualizacion de pagina web institucional	\$ 105.300,00	\$ -	\$ -
Desarrollo de campañas publicitarias por redes sociales	\$ 234.000,00	\$ 411.840,00	\$ 724.838,40
Total por Año	\$ 339.300,00	\$ 411.840,00	\$ 724.838,40
Total Plan de Accion 1			\$ 1.475.978,40
PLAN DE ACCION: OBJETIVO 2			
GeneracionCodigo QR, Vinculacion y Seguimiento	\$ 655.200,00	\$ 1.153.152,00	\$ 2.029.547,52
Incorporacion de Codigo QR en etiquetas autoadhesivas	\$ 510.096,60	\$ 897.770,02	\$ 1.580.075,23
Distribucion del producto innovador	\$ 2.089.152,00	\$ 3.676.907,52	\$ 6.471.357,24
Total por Año	\$ 3.254.448,60	\$ 5.727.829,54	\$ 10.080.979,98
Total Plan de Accion 2			\$ 19.063.258,12
PLAN DE ACCION: OBJETIVO 3			
Honorarios Licenciado en Administracion	\$ 104.190,00	\$ 550.123,20	\$ -
Total por Año	\$ 104.190,00	\$ 550.123,20	\$ -
Total Plan de Accion 3			\$ 654.313,20
TOTALES			\$ 21.193.549,72

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Análisis Financiero

Análisis de los Indicadores Financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 6.

Inversión a realizar	-21.551.772
Flujo del período 1	19.465.417
Flujo del período 2	34.141.636
Flujo del período 3	60.484.601
VAN	12.005.368,87
TIR	120%
ROI	
Beneficios	46.179.270
Costos	21.551.772
ROI	114%

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se calculan los indicadores financieros con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento del plan propuesto demostrando si el proyecto es viable o no.

El Valor Actualizado Neto (VAN) mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida, luego de recuperar toda la inversión. En el plan propuesto se obtiene un resultado positivo, es decir, se recupera la inversión inicial y se logra el rendimiento mínimo deseado superando la tasa de referencia Leliq obteniendo un excedente de \$ 12.005.368,87.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad como porcentaje y es aquella que hace que el Valor Actualizado Neto sea igual a cero. Se obtiene un resultado de 120% superando la tasa de referencia Leliq.

El Retorno de la Inversión (ROI) mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión del proyecto. En este caso, la rentabilidad sobre la inversión de este proyecto es de 114%, es decir, que por cada peso invertido se ganará adicionalmente \$1,14.

En definitiva, la implementación de los planes estratégicos planteados para Cervecería Checa son recomendables para llevar adelante el proyecto.

Flujo de Fondos Proyectado

Tabla 7.

CASH FLOW PROYECTADO - CERVECERIA CHECA			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 42.045.407	\$ 73.999.916	\$ 130.239.851
Plan de acción 1	\$ 5.045.449	\$ 8.879.990	\$ 15.628.782
Plan de acción 2	\$ 1.918.990	\$ 3.377.422	\$ 5.944.263
Plan de Acción 3	\$ 919.211,63	\$ 1.617.812,46	\$ 2.847.350
TOTAL DE INGRESOS	\$ 49.929.057	\$ 87.875.140	\$ 154.660.247
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 11.064.974	\$ 19.474.354	34.274.862
Gastos de Comercialización	\$ 4.210.837	\$ 7.411.073	\$ 13.043.488
Gastos Administrativos	\$ 1.008.512	\$ 1.774.982	\$ 3.123.968
Plan de acción 1	\$ 339.300	\$ 411.840	\$ 1.086.022
Plan de acción 2	\$ 3.254.449	\$ 5.727.174	\$ 10.078.674
Plan de acción 3	\$ 104.190	\$ 550.123	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 19.982.261	\$ 35.349.546	\$ 61.607.015
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.946.796	\$ 52.525.594	\$ 93.053.232
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	10.481.378,43	\$ 18.383.958	\$ 32.568.631
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 19.465.417	\$ 34.141.636	\$ 60.484.601

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Rentabilidad 2025	39,11%
Rentabilidad 2019	-25,13%
Diferencia	64,24%

Premisas Generales:

1. Se considera que Cervecería Checa le corresponde el 70% de los ingresos del año 2019 de Sauco S.A
2. Al aumentar los ingresos, el costo de ventas aumentará un 30%
3. Al aumentar los ingresos, los gastos de comercialización y administración aumentarán un 15%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (TABLA 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
7. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.

Premisas de Planes de Acción

1. La cartera de clientes se consideran dentro de la partida "Gastos de Comercialización"
2. La calidad laboral se consideran dentro de la partida "Gastos de Administración" por los Honorarios Profesionales

Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 60% para 2025	
Plan de Acción 1: Incrementar los ingresos por ventas en un 36% para diciembre 2025.	
Los ingresos aumentan a una razón del 12% anual en base al ingreso de 2019	
Plan de Acción 2: Aumentar un 40% la cartera de clientes para diciembre 2025	
La cartera de clientes aumentan a una razón del 13,33% anual	
Plan de Acción 3: Incrementar en un 80% la calidad laboral del capital humano	
La calidad laboral aumenta a una razón del 26,66% anual	

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	75%

Ingresos 2019	30.802.496
Costo de ventas 2019	18.914.485
Otros costos de venta	7.198.828
Gastos Administrativos	3.447.906
Gastos de Comercialización	14.396.023
Gastos Financieros	6.149.832
Otros Egresos	195.323

Tabla 1: Inflación (REM). Anexo 2	2023		2024		2025	
	95%	1,95	76%	1,76	76%	1,76

Conclusión y Recomendaciones

Con este relevamiento se evidencia la importancia de llevar a cabo un proceso sistémico y sistemático en proyectos en desarrollo y crecimiento, analizando variables internas y externas. Para la industria cervecera, se detecta que es un sector con alta competitividad y que requiere la necesidad de implementar una estrategia de costo o de diferenciación que le permita sobrevivir en el mercado.

El análisis externo permitió conocer las innovaciones globales y las exigencias de los consumidores para poder definir los esfuerzos de desarrollo; y el análisis interno brindó datos claves para establecer una estructura de personal, de procesos, de costos y de capacitación y formación que permitiera un desarrollo en línea con la estrategia. Estas actividades permitieron explicar la razón de ser de la industria, la manera en que quieren ser reconocidos y el camino hacia donde se dirigen, que una vez analizados, sirvió para definir los objetivos a cumplirse para lograr alcanzar la meta de crecimiento y desarrollo deseada, mediante proyectos estratégicos que incluyen el desarrollo del personal, la mejora en los procesos internos, los proyectos de innovación, la adquisición de clientes, el crecimiento y productividad, de tal manera que se estableciera un camino sistemático que la industria pudiera llevar a cabo para construir el futuro que se visualiza.

Se plantea que, desde una visión profesional, aunque los resultados obtenidos por los indicadores financieros hayan sido positivos indicando que el proyecto es viable, existe una pequeña limitación en cuanto al aumento de la rentabilidad estimada. Por ende, se recomienda a finales del año 2025 abordar temas que no han sido contemplados en este análisis y que podrían continuar con el proceso de evolución de la industria.

En primer lugar, aunque se ha tenido en cuenta en uno de los planes de acción para el aumento de la calidad laboral en el corto plazo, debería considerarse una reestructuración interna de la organización creando un Departamento de Recursos Humanos ya que es el que ayudará a conseguir los objetivos estratégicos mejorando la eficiencia y efectividad de la industria a través de los seres humanos que la componen. Y, en segundo lugar, se recomienda elaborar e implementar un Cuadro de Mando Integral que permitirá tener una visión global en la toma de decisiones estratégicas, ya que debido a los problemas observados que presenta la industria, contar con nuevos sistemas de información actualizados permitirá un mejor y más confiable análisis de la información para la toma de decisiones y el logro óptimo de los resultados.

Bibliografía

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3ªEd). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamerica.
- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ªEd). México: Editorial Pearson.
- Hernandez Gallardo, J.R. (2012). *Administración Estratégica: De la visión a la ejecución*. México D.F., México: Alfaomega.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la práctica* (5ªEd). Madrid : Esic Editorial.
- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10ªEd). Bogota D.C.,: 3R Editores.
- Wheleen, T.L., Hunger, J.D. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios*. (10ªEdición). México: Editorial Pearson.

- Argentina.gob.ar. *Ley general del ambiente*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- Argentina.gob.ar. *Lucha contra el alcoholismo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/lucha-contra-el-alcoholismo>
- Argentina.gob.ar. *Medidas para el Desarrollo Industrial*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-desarrollo-industrial>
- Ámbito, 10/12/2019. *Las 25 definiciones económicas, políticas y sociales de Alberto Fernández*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/las-25-definiciones-economicas-s-y-sociales-n5070417>
- Ámbito, 18/08/2022. *Actividad: la industria frenó su crecimiento en julio*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/industria/actividad-la-freno-su-crecimiento-julio-n5513437>
- Ámbito, 23/08/2022. *Inflación: ¿Cuánto se espera para los próximos 12 meses?*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/cuanto-se-espera-los-proximos-12-meses-n5516657>
- Aplimedia. *7 Formas de utilizar la tecnología para mejorar tus ventas*. Recuperado de: <https://aplimedia.com/mejora-ventas-tecnologia/>

- BloombergLinea, 11/08/2022. *INDEC inflación 2022, mes a mes: de cuánto fue la suba acumulada en Argentina*. Recuperado de: <https://www.bloomberglinea.com/2022/07/15/indec-inflacion-/2022-mes-a-mes-de-cuanto-fue-la-suba-acumulada-en-argentina/>
- Cervecistas. *El proceso de fabricación de la cerveza*. Recuperado de: <https://www.loscervecistas.es/el-proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza/>
- Cerveza Artesana, 31/05/2022. *Cómo incorporar las plataformas digitales a una estrategia de ventas*. Recuperado de: <https://cervecerivavor.es/los-codigos-qr-en-la-industria-de-la-cerveza-artesanal-se-trata-de-algo-antiguo-algo-nuevo-pero-innovador/>
- Cerveza Artesana. *Así es el consumidor de cerveza post pandemia*. Recuperado de: <https://www.cervezaartesana.online/consumidor-de-cerveza-post-pandemia/>
- Clarín, 29/08/2021. *La cerveza artesanal argentina conquista el mundo: las 5 marcas que ya se venden en Europa y Asia*. Recuperado de: https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html
- El Economista, 21/05/2020. *La industria cervecera: antes y después del Covid-19*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/negocios/la-industria-cervecera-antes-despues-covid-19-n34298>
- El Economista, 27/01/2019. *¿Cómo es el consumidor de cerveza artesanal?* Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/status/noticias/9659377/01/19/Como-es-el-consumidor-de-cerveza-artesanal.html>
- Embed. *Los 8 mejores ejemplos de estrategias de desarrollo de mercado*. Recuperado de: <https://embed.es/los-8-mejores-ejemplos-de-estrategias-de-desarrollo-de-mercado/>
- Espuma Cultura Cervecera. *Devoluciones, Garantías y Servicio postventa*. Recuperado de: <https://espumadecerveza.es/devoluciones-garantias-y-servicio-postventa/>
- EverybodyWiki. *Elecciones presidenciales de Argentina de 2023*. Recuperado de: https://es.everybodywiki.com/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2023
- La Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines. Recuperado de: <https://fatca.com.ar/>
- La Nación, 02/11/2021. *Medalla de oro.Cuál es la mejor cervecería argentina y cuáles las más premiadas*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/copa->

[argentina-2021-cuales-son-las-mejores-cervezas-artesanales-de-la-argentina-nid02112021/](#)

- La Voz de San Justo, 02/04/2017. *Hermanos y emprendedores: abrieron fábrica de cerveza artesanal en Sacanta*. Recuperado de:

<http://lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/hermanos-y-emprendedores-abrieron-fabrica-de-cerveza-artesanal-en-sacanta-19303>

- La Voz, 18/03/2017. *Se instaló en Sacanta una fábrica de cerveza artesanal*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/se-instalo-en-sacanta-una-fabrica-de-cerveza-artesanal/>

- La Voz, 18/08/2022. *Canasta Básica: en julio una familia necesito \$111.297 para no ser pobre*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/canasta-basica-en-julio-una-familia-necesito-111297-para-no-ser-pobre/>

- Loopulo, 25/07/2022. *¿Prefieres la cerveza en lata o en botella?* Recuperado de: <https://loopulo.com/conocer/cerveza-en-lata-o-en-botella/>

- Marketing Services. *La importancia del departamento de compras*. Recuperado de: <https://www.mkscolumbia.com/in-the-eye-of-the-marketer/la-importancia-del-departamento-de-compras/>

- Mercado, 21/03/2022. *Biotecnología en el porrón de cerveza*. Recuperado de: <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/biotecnologia-en-el-porrón-de-cerveza/>

- Mi propio jefe, 19/04/2021. *Cómo incorporar las plataformas digitales a una estrategia de ventas*. Recuperado de: <https://mipropiojefe.com/como-incorporar-las-plataformas-digitales-a-una-estrategia-de-ventas/>

- Misiones Online, 18/08/2022. *Sergio Massa adelantó que el desempleo en Argentina bajó al 6,7% durante el segundo semestre del 2022*. Recuperado de: <https://misionesonline.net/2022/08/18/desempleo-en-argentina-3/>

- Perfil, 11/06/2022. *Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml>

- Perfil, 31/10/2021. *Consumo pospandemia: 55% de argentinos admite que toma más alcohol desde 2020*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>

- Prezi, 10/05/2014. *Factores Ambientales en una fábrica de cerveza*. Recuperado de: <https://prezi.com/dadfvyj5tpqbk/factores-ambientales-en-una-fabrica-de-cerveza/>
- Shopify, 05/02/2022. *Devoluciones, Garantías y Servicio postventa*. Recuperado de: <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>
- Silver Sites. *Estrategias de penetración*. Recuperado de: <https://silversites.es/estrategia-de-penetracion-de-mercado-ejemplos-de-empresas/>
- Uqr.me. *Hay un plan que se ajusta a tus necesidades de QRs*. Recuperado de: <https://uqr.me/es/precios/>
- SilverTrans. *Precios de Transporte*. Recuperado de: <http://www.silvertrans.com.ar/precios.php#presentacion>
- Tradeweb. *Diseño de Pagina Web Autoadministrable*. Recuperado de: <https://tradeweb.com.ar/disenio-web-autoadministrable-cordoba-argentina/>
- Honorarios mínimos sugeridos 2022 de Lic. En Administración. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cpcejuy.org.ar/wp-content/uploads/2022/03/HONORARIOS-LA-2022-FINAL.pdf
- BCRA. *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de: https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0	-0,1 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6	+2,4 (8)
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0	+3,7 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1	+4,6 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9	+3,7 (10)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-22)