

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Planificación Estratégica: Cervecería Checa.

**Aumento de rentabilidad a través de la introducción a nuevos
mercados.**

Licenciatura en Administración

Nombre y Apellido: Sergio Gustavo Palacio

DNI: 28038455

Legajo: VADM19161

Tutora: Claudia Navas

Resumen

En el presente reporte de caso se desarrollara una Planificación estratégica orientada al desarrollo de nuevos mercados con los productos ya existentes.

El objetivo principal se centra en aumentar las utilidades para fines de Junio del año 2025, mediante el cumplimiento de objetivos específicos, tales como la creación del departamento de Marketing con ingreso de personal, la satisfacción de los empleados y la disminución de costos logísticos con la implementación de tecnología.

El análisis del micro y macro entorno, sumado al análisis de la empresa determinan que el proyecto es rentable, beneficiosos para la empresa y que esta se encuentra en su capacidad para realizarlo para el periodo propuesto.

Palabras Claves

Planificación – Estratégica – Cervecería – Marketing – Satisfacción – Disminución – Costos – Tecnología – Clientes.

Abstract

In this case report, a strategic planning oriented to the development of new markets with existing products will be developed.

The main objective is focused on increasing profits by the end of June 2025, through the fulfillment of specific objectives, such as the creation of the Marketing department with the addition of personnel, employee satisfaction and the reduction of logistics costs with the implementation of technology.

The análisis of the micro and macro environment, added to the analysis of the company, determines that the project is profitable, beneficial for the company and that it is in its capacity to carry it out for the proposed period.

Keywords

Planning – Strategic – Brewery – Marketing – Satisfaction – Reduction – Costs
– Technology – Clients.

Índice

Introducción.....	1
Análisis Situacional.....	4
Macro entorno: PESTEL.	4
Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER.....	8
Análisis interno: CADENA DE VALOR.....	13
Análisis de Mercado.....	15
Marco Teórico.....	17
Diagnostico.....	19
Propuesta de aplicación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	22
Planes de acción.....	23
Diagrama de Gantt.....	27
Presupuesto.....	28
Análisis Financiero.....	28
Flujo de Fondos Proyectado.....	28
Indicadores.....	29
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	37

Introducción

El presente reporte de Caso se llevará adelante dentro del marco disciplinario de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, sobre la empresa Grupo Meta, analizando una de sus unidades de negocio que se encarga de la producción de cervezas artesanales, Cervecería Checa. El objetivo del mismo es realizar una Planificación Estratégica que brinde mediante una estrategia de ampliación de mercado desarrollar un nuevo canal y consecuentemente aumentar su rentabilidad luego de la caída que sufrió por la pandemia que afectó al mercado mundial.

Grupo Meta, es una empresa familiar, fundada por tres hermanos, Paula, José y Juan Cruz, en el año 2019, siguiendo sus pasiones y los valores familiares inculcados por su abuelo.

Está compuesta por cuatro unidades de negocio que se dedican a la producción, comercialización, y distribución. Están diferenciadas por rubro, teniendo diferentes organigramas, convenios de trabajos, sistemas de producción y hasta lugares físicos diferentes, pero siempre bajo el mismo nombre.

La oficina principal que está a cargo de la administración se encuentra en un pueblo al sur de la provincia de Córdoba, precisamente en la localidad de Sacanta, departamento San Justo. Al igual que la unidad de negocio que se abordará en el presente trabajo final de graduación, Cervecería Checa. El resto de las unidades están distribuidas entre el sur Argentino, precisamente en la ciudad de Bariloche, Rio Negro y la capital de la provincia de Córdoba.

Cada una de las unidades de negocios que lo conforman, en comparación con entes de su tipo, tiene una buena posición en las áreas geográficas en donde se encuentran y desempeñan, ya sea en relación con el cliente, proveedor, así como producciones logradas de manera anual.

Se puede destacar como hito significativo del Grupo Meta la compra del fondo de comercio de La Jirafa, donde lograron recuperarla de la caída de valoración por parte de la comunidad. También se puede destacar la fundación desde cero de la fábrica de cerveza checa y la puesta en marcha y avance de los procesos de producción. Asimismo, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura.

De esta, los responsables son José y Luis. El primero es uno de los fundadores y parte del personal directivo, mientras que el segundo es el encargado de la producción del producto, empleados y administración.

Si bien, la empresa es nueva en el mercado, se destinó una buena inversión en mobiliario, para lograr una producción anual de cerveza de unos 360.000 litros.

Como se puede observar, la problemática de la empresa son las caídas de las ventas causadas por el contexto actual, lo que derivó en caídas en sus ventas por el cierre de sus principales clientes. Cervecería Checa al ser una actividad no esencial, se vio fuertemente afectada por el cese de las actividades comerciales impuesta por el gobierno en el año 2020.

Como ventaja competitiva, la empresa desde sus inicios envasa el producto en latas, destacándose de otras que su comercialización lo hacen en barriles.

Se implementará una estrategia de desarrollo de mercado con la idea de introducir los productos que actualmente vende la empresa en otras áreas geográficas. Como primera etapa se proponen las ciudades de Córdoba capital, Sacanta y ciudades de mayor densidad poblacional que se ubican relativamente cerca de la fábrica, tales como Villa María y San Francisco, realizando un estudio previo de su factibilidad.

Finalmente, para aplicar y ejecutar la estrategia mencionada en el párrafo anterior, se procede a nombrar algunos antecedentes o ideas que otras empresas de la industria de la cervecería artesanal tienen para compartir.

José Bini, co fundador y responsable de producción de Bierhaus comentó: "El sector de cerveza artesanal nacional en bares y comercios cerveceros, fue el más golpeado por la pandemia. Hoy se encuentra operando en un 50% de su capacidad total, entrando en un período de recuperación, que desde la compañía queremos acompañar y potenciar". "Por otro lado, el sector de góndolas de supermercados y comercios de cercanía se encuentra en franco crecimiento en cuanto a la cervecería artesanal" (Cronista, 2021).

Piero Voizzi, de la fábrica Lagoon, comentó: "Ni bien empezó la cuarentena paramos la fábrica, ya que vamos produciendo a demanda y no teníamos pedidos de los locales gastronómicos ni de choperas para eventos. La salida que le encontramos a esa situación fue el embotellado de la cerveza en botellas de vidrio de 1 litro, cuando antes

de eso solo abastecíamos a los bares. Al principio fue bastante bien y nos sirvió para empezar a mover la cerveza que teníamos en stock” (diariodemocracia, 2020).

Análisis Situacional

Con el fin de poder realizar un mejor abordaje de la situación es necesario realizar un análisis profundo de la misma para poder detectar en qué estado se encuentra el entorno en el que se encuentra la empresa. Se mencionarán las características principales de los factores que influyen en la toma de decisiones, teniendo en cuenta la actualidad del país.

Macroentorno

Este análisis se realizará utilizando la herramienta PESTEL, siendo un instrumento que evalúa seis factores.

Factores políticos

En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, deuda obtenida durante el gobierno de Mauricio Macri, este acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones (Chequeado, 2020).

El gobierno destinó gran parte del presupuesto para tratar de apalancar esta caída, brindando ayuda a los sectores más perjudicados. (Ver Anexo 1).

La renuncia del ministro de economía Martín Guzmán y de su sucesora Silvina Batakis, puso en foco las decisiones del gobierno, generando desconfianza tanto a nivel local como internacional. Para contrarrestar esto, el gobierno unificó todas las áreas económicas de su gabinete, Economía, Producción y Agricultura, bajo un nuevo ministerio que liderará el presidente de la Cámara de Diputados, Sergio Massa, a quien se le otorgó el nuevo título de "superministro" (aa, 2022).

Factores económicos

En 2020, Argentina tuvo una baja estimada del PBI de 9,90%, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. En 2021, el PBI tuvo un crecimiento del 10,3% y las estimaciones para el 2022 el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de 7,4% respecto al mismo mes de 2021, y el acumulado interanual es del 71%. Las actividades con mayor

incidencia positiva en la variación interanual del EMAE en Julio de 2022 fueron “Recreación y Cultura” y “Equipamiento y mantenimiento del Hogar” (indec, 2022).

La economía global desacelerará más de lo previsto. Tras expandirse 6,1% en 2021, se prevé que el PIB global crezca 4,0% este año y 3,6% en 2023. El conflicto entre Ucrania y Rusia y las sanciones asociadas tendrán efectos negativos en el crecimiento y la inflación, a través de los canales de materias primas, volatilidad financiera, confianza y cadenas de suministro (bbvaresearch, 2022).

Principales sectores económicos: Argentina tiene un rol importante en la economía mundial, sobre todo por su producción agrícola. Es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El sector agrícola representa 6,08% del PBI, pero solo emplea a 0,087% de la población (2019-2020). Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio. (Santandertrade, 2021).

Durante el 1T22 se materializaron desvíos respecto de las metas pautadas con el FMI más fuertes y más rápidos que lo anticipado, deteriorando las expectativas sobre la economía. Para el año que viene esperamos un crecimiento de 2,5%, se corrigió este valor, ya que en principio se proyectó un crecimiento del 3,5%, ya que en 2022 se terminarán de regularizar las actividades afectadas por la pandemia, pero la economía deberá comenzar a corregir los desequilibrios acumulados en los años previos (bbvaresearch, 2022).

En respuesta, el gobierno desaceleró sustancialmente la depreciación del tipo de cambio, frenó las subas de tarifas y recurrió a controles de precios y exportaciones, aunque por ahora estos instrumentos muestran baja eficacia. Para 2022, elevamos la previsión de inflación a 50% ya que el próximo año deberán comenzar a corregirse los precios atrasados. El programa económico posterior deberá abordar las principales inconsistencias de la economía (bbvaresearch, 2022).

La devaluación de la moneda local, es el mayor factor de riesgo económico, motivados a esta la dolarización de los productos, terrenos, viviendas, etc.

Según BCRA el dólar a la fecha es de \$139,50 para la compra y \$147.50 para la venta, mientras que en otros bancos extraoficiales el dólar blue se encuentra entre \$277 y \$281 (Cronista, 2022). Esto indica que nuestra moneda se encuentra en desventaja con el resto del mundo, teniendo en cuenta que cualquier insumo que se desee comprar en el extranjero cuesta mucho más con el paso del tiempo.

Factores socioculturales

La crisis global provocada por el coronavirus tiene efectos en los ámbitos económico y social, lo que motivo el desorden en los horarios de trabajo y escuelas, más tiempo libre o simplemente el efecto que generó el encierro en la salud mental “se triplicó la cantidad de personas que toma todos los días. Esa multiplicación del número de personas que afirman consumir bebidas alcohólicas se registró, con mayor énfasis, en el grupo de 35 a 44 años, entre quienes casi se cuadruplicó de 4.6% a 18.1%” (Goosto, 2020).

Respecto de la ingesta de alcohol, este estudio –realizado entre 506 encuestados – dio cuenta de que el 27,5% afirmó consumirlo antes de la cuarentena. Y el 20,8% afirmó que aumentó su ingesta de las sustancias que ya consumía con anterioridad a la cuarentena. Entre los que reconocieron haber incrementado el consumo, uno de los indicadores más altos se verificó entre quienes beben alcohol (36,5%). Por otra parte, el 4,9% de los encuestados dijo haber adquirido el consumo de nuevas sustancias durante la pandemia. De estos, 21% relató en detalle que incorporó el alcohol a su consumo cotidiano (Perfil, 2022).

Factores Tecnológicos

En esta nueva era, la palabra pandemia y virtualidad van de la mano, la utilización masiva de las tecnologías mediante el uso de internet revolucionaron la vida en sociedad y la vida de los negocios, algunos ya existentes y creando otros nuevos. Desde cumpleaños y reuniones con amigos online, clases de canto, idioma y actividades físicas por plataformas digitales, hasta ventas y compras por internet, pago electrónico, servicio post venta y el desarrollo de Apps para ordenar comida son algunos de los cambios sobresalientes e impensados hace algunos años atrás.

La Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y aventaja a sus vecinos de la región, de acuerdo con las recientes

conclusiones del estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera. Según ese relevamiento, el país es el más talentoso del mundo en la categoría Tecnología (iae.edu.ar, 2019).

Respecto a la industria de cerveza artesanal, actualmente debido al avance exponencial de la tecnología, se incorpora el uso de la Big Data e Inteligencia Artificial en las distintas fases de los procesos de producción. También se verá una mayor adopción de la IA para aumentar la experiencia e intuición de los trabajadores brindando una visión inteligente de los cambios de las condiciones del mercado. (Ver Anexo 2).

Factores Ecológicos

El 2021 presentó múltiples retos para el país más austral del continente. Algunas de fondo fue el de discutir el modelo productivo; otras más puntuales, como la sanción y puesta en marcha de normas legales en relación a bosques, humedales, glaciares o explotaciones mineras (mongabay, 2021).

Del cambio climático a la crisis de la biodiversidad, pasando por la deforestación y la degradación ambiental. De uno u otro modo, todos los temas que están sobre la mesa de “la Argentina ambiental 2021” se ven atravesados por estos cuatro ejes y todos los desafíos que se plantean en el nuevo año se mueven en función de ellos y se asientan sobre una palabra clave: implementación (mongabay, 2021).

Una investigación de opinión pública fue realizada a nivel nacional exclusivamente para la Fundación Vida Silvestre Argentina, de la que se concluye que hay un creciente interés de los argentinos por el cuidado del ambiente. La investigación de opinión pública fue realizada por Ágora Consultores entre el 1 y el 12 de abril de 2021 a nivel nacional con 3.202 casos totales, de manera online y a mayores de 16 años. (Ver Anexo 4).

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y, la Ley N.º 25.688 (infoleg, 2002).

Factores Legales

Los factores legales tienen que ver con distintas leyes que restringen el consumo de alcohol, como la 24.788, Ley Nacional de lucha contra el alcoholismo.

Desde el 2015 que se buscaba regularizar las cervecerías artesanales en el país, desde el Estado y con la presión de las organizaciones que nuclean a los participantes del área, se han estado modificando aspectos legales de habilitación y fabricación para desarrollar un encuadre jurídico más acorde. Se modificó el Código Alimentario Argentino para que las cervezas que posean sólo ingredientes naturales y cuya elaboración sea manual o semiautomática puedan comercializarse con la leyenda “elaboración artesanal”, favoreciendo así la competitividad y que a su vez contribuya a mejorar la calidad de los productos que consumen las personas. Si bien el Gobierno ha demostrado interés en generar procesos de capacitación sobre la fabricación de cervezas, han sido las organizaciones colectivas de los cerveceros artesanales de las diferentes regiones del país quienes han tomado la iniciativa de realizar eventos y capacitaciones para nutrir así al rubro. Pero al ser una actividad económica con poca antigüedad a nivel nacional se destaca la informalidad en el sector, ya sea por la falta de un marco legal adecuado, por la burocracia administrativa estatal y también por los costos de instalar y desarrollar una empresa con estas condiciones, además del contexto recesivo actual y políticas inestables del país. En Diciembre del 2018, la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) actualizó el decreto 2126/1971, Reglamenta la Ley 18284, en su Capítulo XIII, teniéndose en consideración la fabricación, comercialización y distribución de las bebidas fermentadas artesanales (ANMAT, 2018).

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Para el análisis micro entorno, se usará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter. El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias. Las 5 fuerzas de Porter permiten maximizar los recursos existentes y sobrevivir en el mundo de los negocios.

Amenaza de nuevos entrantes

Debido a que el mercado de la cerveza está en auge y que el consumo de la cerveza artesanal se ha mantenido en relación a otros productos teniendo en cuenta que no es de primera necesidad para los clientes en un contexto económico complejo, establece un escenario propicio para la incorporación de nuevos participantes en el mercado. La cantidad de proyectos relacionados a la cerveza artesanal va en aumento y el rubro se vuelve cada vez más competitivo. Las barreras de entrada son bajas, los insumos de fácil acceso y el capital de ingreso y el equipamiento para una incipiente fabricación de cerveza no es elevado.

El mercado de la cerveza artesanal es atractivo, rentable y generador de empleos, cada día se afianza y crece a pesar de las restricciones impuestas por el gobierno desde el aislamiento estricto hasta las habilitaciones escalonadas.

Se consolida como una barrera importante la burocracia administrativa de habilitación, la falta de un encuadre legal que sea propicio para el rubro y los costos que conllevan los trámites pueden establecerse como una barrera de ingreso, pero al mismo tiempo la falta de inspecciones bromatológicas generan un espacio libre de controles y atractivo para muchos emprendedores. Otra barrera son los fabricantes con antigüedad en el mercado, que pueden recurrir a trabajar en escala disminuyendo costos, produciendo precios más competitivos y perjudicando a los pequeños emprendedores, pero actualmente estas empresas no poseen el poder necesario como para ser una fuente de condicionamiento económico en la región, por lo menos en lo que respecta a precios. La competencia con respecto al emprendimiento radica tanto en los fabricantes de cervezas como en los bares de la ciudad. Al observar que los consumidores no se posicionan con preferencias en relación a una marca de cerveza artesanal en especial, produce una apertura de mercado interesante, donde quizás la competencia no se plantea tanto en el producto sino en los canales de distribución

Entonces, debido al auge del mercado, la insatisfacción de la demanda, la fácil accesibilidad relativa a la producción de cerveza artesanal, que los costos de inicio no son elevados, que el acceso a los canales de distribución no es complejo y que no hay preferencia por una marca o tipo de cerveza en especial, en contraposición a aspectos burocráticos de habilitación que conlleva una situación de trabajo informal que tampoco es arduamente controlado y a la antigüedad de las fábricas y bares que expidan cerveza

artesanal en la ciudad y que han ganado espacio en dicho mercado, concluimos que la amenaza de nuevos ingresos al sector es alta.

Poder de negociación de los proveedores

La calidad de la cerveza artesanal depende del proceso productivo y por supuesto de la calidad de los ingredientes que la componen. El lúpulo, la levadura y la malta tienen gran cantidad de proveedores de calidad, por lo que no tienen poder de negociación.

De todas formas, hay pocos productores de cebada malteada que además gran parte de su producción es dedicada al comercio exterior, generando una mayor competencia entre posibles clientes, dándoles un cierto poder de negociación. Sumado a esto, este ingrediente se utiliza en otros productos como el whisky, lo cual puede representar una amenaza en el caso de que el mercado de esta bebida crezca.

El agua, el 4to ingrediente y uno de los más importantes. El proveedor de esta materia prima es uno de los mejor posicionados en las negociaciones.

Gran cantidad de proveedores de lúpulo y levaduras fueron apareciendo gracias al crecimiento del consumo de cerveza artesanal, por lo que la relación proveedor-productor de cerveza está muy afianzada. Con este análisis se puede determinar el poder de negociación de los proveedores es Media.

Poder de negociación de los clientes

Los canales de distribución más comunes son mercados de cualquier tamaño (autoservicios, supermercados, hipermercados, etc.), bares y restaurantes. Se puede hablar de delivery y kioscos. Sin embargo, estos dos últimos no son viables para el negocio. En el caso de mercados, es muy difícil la introducción, debido a las malas condiciones comerciales que no permiten que Pymes puedan ingresar sin elevados riesgos. Plazos de pagos muy largos, negociaciones en inferioridad de condiciones, son unas de las condiciones a las que se enfrentan las pymes.

Por otro lado, están los bares y restaurantes que resultan tener mejores condiciones comerciales. Al no ser cadenas inmensas, sus condiciones comerciales son muy similares a las del productor de cerveza artesanal. No imponen plazos de pago largos ni negocian en inferioridad de condiciones. Incluso una alianza entre un restaurante y una marca de cerveza artesanal le puede dar cierta calidad al local y a la

cerveza. Al haber una gran cantidad de oferta generada por productores grandes y chicos, el cliente tiene muchas opciones para elegir. Esto le da el poder al cliente de elegir el proveedor que mejor se adapte a sus necesidades, dándole un fuerte poder de negociación. Por lo que el cliente termina eligiendo por precio y sobre todo por servicio.

Según datos del mercado, lo que más se consume en nuestro país es **cerveza**: 41 litros por persona por año. Y a pesar de la disminución, su consumo representa el 60% del total de las bebidas alcohólicas, lo que ubica a la Argentina en el puesto 72 a nivel mundial entre los países que más toman esa bebida (Toxicología, 2016). La amenaza de la negociación de los clientes es alta.

Amenaza de productos sustitutos

Existen productos sustitutos que compiten contra la cerveza artesanal que cumplen las expectativas del cliente de forma similar como las cervezas industriales, vinos gama media-alta, tragos de autor, bebidas sin alcohol.

El grado de alcohol de la cerveza artesanal dentro de las bebidas alcohólicas en general es bajo, pero dentro de la industria cervecera posee elevada graduación alcohólica, por lo que posee un nivel de sustitución elevado con otros tipos de bebidas. Tomando como parámetro estos dos sectores, se analizan los productos sustitutos de la cerveza artesanal en el mercado cervecero en sí, y en el mercado general de bebidas alcohólicas. Dentro del mercado de la cerveza, el principal sustituto es la cerveza industrial. La cerveza es la bebida alcohólica más consumida del país en la actualidad, lo que es positivo para la industria de la cerveza artesanal, pero la participación de mercado de ésta es sólo del 3%, permitiendo la conjetura de que una parte del sector tenga la posibilidad de ganar mercado y por otra el fortalecimiento de la industria y sus barreras de entrada de la cerveza industrial. Las principales diferencias se plantean en los canales de distribución, donde la industrial acapara la mayoría de ellos y establece fuertes barreras de ingreso a las artesanales. Ya sea en el precio, donde las industriales poseen un precio de mercado económico debido a la producción en escala y las artesanales se enfocan en el segmento Premium con un precio elevado, y en el consumo, donde las industriales poseen un mayor consumo en los volúmenes y las artesanales establecen niveles bajos. Aunque se establezcan diferencias entre ambas bebidas, la cerveza industrial no deja de ser un sustituto importante dentro del mercado. La amenaza es alta.

Rivalidad entre empresas

La inversión necesaria para poder producir el volumen proyectado de cerveza no es mucha. Si bien hay que tener en cuenta el costo de todos los equipos principales, instrumentos, materiales, permisos, etc. El capital necesario no es elevado, como podría serlo si nuestra idea fuera empezar a producir la misma cantidad que Antares por ejemplo, con poco se puede empezar. Los productores que están en el mercado hace tiempo y tienen un nivel de producción mayor suelen contar con una mejor economía de escala. Esto consiste en seguir aumentando el nivel de producción para bajar los costos unitarios. Al tener costos menores, pueden vender a precios menores 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 importante. Uno de los atractivos del sector es la diversidad de sabores. Será importante innovar constantemente para sorprender y satisfacer a nuestros clientes.

Aunque la industria está creciendo rápidamente, todavía hay muchas zonas en las que no existe competencia. La competencia actual es diversa, con productores de bajo, medio y alto volumen y que ofrecen distintas variedades y sabores.

Dado que para los consumidores el costo de cambio es bajo, ya que ellos buscan probar las distintas variedades de cerveza de los distintos proveedores, esto es una amenaza para los productores ya instalados. Entre las primeras 10 marcas, solamente hay una cerveza artesanal, mientras que el resto pertenecen al segmento industrial y premium, que se destaca por elaborar cervezas rubias, aunque en el último tiempo comenzó a agrandar su portfolio con nuevos estilos, producto del auge que generó la cerveza artesanal en Argentina, que trajo un abanico nuevo de aromas y sabores anteriormente desconocidos. Lidera esta tabla la empresa Quilmes, controlada por la firma belgo-brasileña InBev, le sigue la cerveza corona originaria de México, en tercer lugar la chilena Compañías Cerveceras Unidas (CCU), controlante en el país de las marcas Schneider, Budweiser y Heineken, entre otras,. Recién en quinto lugar aparece el único producto artesanal presente en este listado es Peñón del Águila, una cerveza que se elabora en Córdoba desde 2007 (Clarín, 2022).

Si bien el número de barreras de entrada parece suficiente como para dificultar el ingreso de nuevos competidores, ninguna de estas es lo suficientemente alta como para hacerlo. La realidad es que cualquier persona que cuente con un poco de capital podría

ingresar en el mercado y por ende es que concluimos que la amenaza de nuevos ingresantes es alta.

Análisis interno

Aplicación de la Cadena de Valor

Se realiza el análisis de la actividad empresarial de Cervecería Checa, dividiendo la misma en Actividades Primarias (Principales) y Secundarias (de Soporte).

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa: Grupo Meta cuenta con una técnica en RRHH quien administra, coordina y centraliza toda la actividad económica, legal y contable del resto de las unidades de negocio. Además tercerizan los servicios contable y de gestión.

Gestión de Recursos Humanos: Los responsables de esta área son José, uno de sus fundadores y directivo del grupo. Luis, licenciado en química por ende se encarga de la producción de la cerveza y manejo de empleados. También cuentan con una Técnica en Recursos Humanos quien brinda soporte a los dueños.

Desarrollo tecnológico: Los instrumentos de trabajo específico para la producción del producto son nuevos en tecnologías, por nombrar: macerador de cerveza, hervidor, fermentadores, enfriadores, enlatadora, filtrador, etc. En el caso del laboratorio, existen dispositivos y software especializado, para poder almacenar datos y poder observar los resultados de los análisis directamente.

Compras: Se trabaja con tres proveedores de insumos y materias primas. Entre ellos se puede nombrar Maltas Bases (Maltería Pampa), lúpulos y levadura (GAC) e insumos y equipamientos en general (Hecha en Casa). Las formas de pago son flexibles, abonando todos los meses.

Actividades principales

Logística interna: La recepción e inspección de la materia prima e insumos está a cargo de cualquiera de los tres operarios, previamente se gestionan la preparación de pedidos y las órdenes de compras pactando las fechas de entrega con los proveedores. La gestión de stock y flujos de información se realiza mediante un software que se encarga de hacer un seguimiento exhaustivo de los flujos de mercadería.

Operaciones: Malteado; Molienda y maceración; Filtración; Cocción; Fermentación; Maduración; Envasado.

Logística externa: El procesamiento de pedidos se realiza mediante las órdenes de pedidos por parte de los clientes, el almacenamiento y control de inventario con los productos en stock se realiza por medio de software así también como el lugar exacto en donde se ubican. Por otro lado, para que el transporte de las mercancías sea óptimo, se lleva a cabo una correcta gestión de las flotas de transporte, lo que incluye conocer el lugar y las rutas que ocupan los vehículos para que el producto llegue a destino en excelentes condiciones y a tiempo justo.

Marketing: El producto se da a conocer mediante las redes sociales, el uso del Instagram es fundamental para dar a conocer los puntos de ventas y las variedades de producto. El juego con las redes sociales provee un feedback a bajo costo con los consumidores. También se crean sorteos o beneficios que sirven para promocionar el producto. Se puede observar que todavía queda mucho por explotar en este punto, tales como blogs o portales, realizar canje con alguna persona famosa o personas que estén dispuestas a colaborar con la viralización de la cerveza.

Servicio: Los clientes finales de la cervecería son bares y restaurantes, es decir, no son consumidores finales que solo compran un pack de cervezas. Los clientes compran en grandes cantidades y la entrega en tiempo y forma es fundamental. El trato hacia con ellos es personalizado por eso que cualquier situación disconforme se habla y soluciona a tiempo; La rapidez, facilidad y capacidad de respuesta son claves para mantener a los clientes satisfechos.

Cervecería Checa es una empresa pujante, con grandes perspectivas de crecimiento, abierta a los cambios y que hace uso eficiente de sus recursos. Una empresa con más fortalezas que debilidades. Se percibe también que las actividades primarias son positivas, más allá que es una compañía joven, sabe cómo realizar buenas prácticas. Por otro lado, las actividades de soporte no son menores al caso, saben cómo aprovechar y gestionar cada punto importante.

Detalle no menor, es explotar aún más el área de marketing y ventas.

Análisis de Mercado

La finalidad del presente estudio de mercado es analizar las distintas variables de la industria cervecera para analizar su rentabilidad y su nivel de competitividad para poder identificar oportunidades en el mercado seleccionado para crear nuevos negocios, analizar potenciales riesgos y finalmente concluir la viabilidad del negocio.

Se proyecta que el mercado de la cerveza registre una CAGR de 5.2% durante el período de pronóstico, 2021-2026. El impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado de la cerveza se puede observar con un aumento en los precios de los productos que se fabrican en el país o se importan. El aumento de los precios está asociado con una cadena de suministro interrumpida, que ha aumentado tanto los costos de las materias primas como el transporte del producto final debido a la disponibilidad limitada de materias primas debido a las paradas de producción y la escasez de mano de obra en los países en desarrollo. Sin embargo, el mercado ha crecido en los últimos meses ya que los consumidores han preferido en gran medida el consumo en el hogar en medio del cierre de bares, pubs y restaurantes. De igual manera, las ventas de cerveza en lata y pinta han sido testigos de una abrumadora demanda considerando factores como la conveniencia.

A mediano plazo, los estilos de vida cambiantes, el aumento de la tasa de consumo de bebidas alcohólicas, la rápida urbanización, los altos ingresos disponibles y la popularidad de la cerveza entre la población joven son algunos de los factores que impulsan el mercado mundial de la cerveza. La introducción de nuevos ingredientes y sabores innovadores, que combinan sabores salados, afrutados y ácidos, en las cervezas artesanales ha aumentado su atractivo entre la multitud millennials a nivel mundial. Debido a la creciente popularidad de la cerveza artesanal, el mercado de la cerveza ha visto una mayor preferencia por las cervezas de sabores por parte de los consumidores, especialmente los millennials (mordorintelligence, 2022).

En cuanto al consumo de cerveza por persona, Argentina viene creciendo en forma sostenida desde hace 20 años. El consumo per cápita es aproximadamente 49 Litros por persona por año (Thefoodtech, 2022).

El organismo que nuclea a los productores de cerveza artesanal en la actualidad es la Cámara Argentina de Cerveza Artesanal (CCAA) fundada el 17 de marzo de 2016, institución que cuenta con más de 60 asociados de 13 provincias de todo el país

agrupando a los fabricantes para mejorar la calidad, defender los intereses comunes y fomentar la producción y desarrollo de la categoría. A pesar de tener apenas el 3% del mercado de cerveza, las cervecerías artesanales lograron hacerse muy visibles abarcando actualmente cientos de emprendimientos en todo el país que generan puestos de trabajo directos en las fábricas, y otros tantos indirectos en bares, restaurantes, fabricantes de equipos y proveedores de insumos y servicios. Se calcula que el rubro creció un 40% promedio en los últimos 5 años, mediante unos 1500 fabricantes en todo el país. Se estima que existen 530 marcas de cerveza artesanales en Argentina que en la actualidad están elaborando unos 20 millones de litros al año. En 2014 se produjeron 14 millones de litros de cerveza artesanal, tres más que en 2013, cuando la producción cerró en 11 millones. En volumen, la producción de 2014 se repartió por establecimientos de cerveza artesanal de la siguiente manera, 20% produjeron debajo de los 500 litros mensuales, 45% lo hicieron en el rango de los 500 a 2.000 litros, 20% de 2.000 a 5.000 litros, 5% más de 10.000 litros (mundocerveza, 2019).

Dentro del rubro artesanal exclusivamente, los líderes del mercado argentino son Patagonia y Antares, siendo grandes marcas reconocidas a nivel país. “La génesis de Antares empezó en un garaje por qué Mariana - mi ex esposa - y yo empezamos a hacer cerveza como hobbistas para nosotros y para nuestros amigos. Sin pensar que alguna vez íbamos a transformarlo en un medio de vida. De hecho, mientras la hacíamos se nos cuestionaba por qué no nos poníamos una cervecería artesanal y nos parecía que no podías ser un buen cervecero artesanal y vivir de eso”, continuó Ferrari. Desde sus inicios como productores de cerveza artesanal, los creadores de Antares contribuyeron al desarrollo del sector. “En nuestro proyecto si bien desde lo técnico nos hicimos un poco solos, nos ayudó todo el mundo. Todo nuestro círculo de influencias se alineó atrás de nuestro sueño y creo que eso hizo que naturalmente nos saliera compartir”, mencionó Ferrari y añadió que otra de las tareas fue “que la sociedad se acostumbrase a tomar cerveza artesanal. Desde el principio dábamos cursos y mostrábamos la fábrica y enseñamos sobre las técnicas y los materiales”. “Nosotros no inventamos la cerveza, nadie la inventó, el ser humano la descubrió”, añadió. En relación al sector cervecero, Ferrari explicó que “en Argentina de las casi mil cervecerías artesanales que existimos tenemos cerca del 3 % del mercado total de cerveza. Cuánto potencial de crecimiento hay, no lo sabemos, pero vemos el potencial porque por ejemplo en Estados Unidos es el 20 %” (Elmarplatense, 2022).

La zona geográfica donde se pretende abrir los nuevos canales de distribución, pertenece a una parte de la provincia de Córdoba, en Argentina. Puntualmente Córdoba capital, Sacanta (Dpto. San Justo) y ciudades de mayor densidad poblacional que se ubican relativamente cerca de la fábrica, tales como Villa María (Dpto. Gral. San Martín) y San Francisco (Dpto. San Justo) (Ver Anexo 5). La comercialización online, se hará a través de la página oficial de la cervecería (<https://checacerveceriaartesanal.mercadoshops.com.ar>) y por redes sociales.

Desde otro ángulo, la firma Grupo Meta, Cervecería Checa será proveedor.

Como análisis complementario se realizó un estudio de Marketing Mix y los Análisis de la Competencia y del Consumidor (Anexo 6).

Marco teórico

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). (Sainz de Vicuña Ancin, J., 2017).

El fabricante de cerveza más antiguo de Estados Unidos, D.G. Yuengling & Son, ha comenzado a expandirse más allá de su territorio tradicional, conformado por 13 estados del este de esa nación. Fundada en 1829, esta empresa regional dedicada a la producción de cerveza (cuyo nombre se pronuncia yingling) adquirió una antigua fábrica de Coors, con sede en Memphis, Tennessee, con lo que logró aumentar su capacidad a más del doble, y posibilitó la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado más contundente. Yuengling cuenta con casi 250 empleados, mientras que su principal rival, Samuel Adams, tiene una nómina de 700 empleados (Fred R. David, 2013).

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, C., Jones, G., & Schilling, M., 2015).

Las definiciones manifestadas tienen nociones en común. Los autores definen la Planificación como un proceso para tomar las mejores decisiones en base a un análisis del ambiente, y lograr cumplir con los objetivos que lleven al crecimiento de la empresa y beneficios rentables. Pero se debe agregar que el proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser “expertos en adaptación” si desean sobrevivir (David, 2013, pág. 7).

Cada herramienta estratégica presenta un desafío para cualquier empresa en cuestión.

Es por ello que se utilizará la herramienta para el crecimiento empresarial, denominada la Matriz de Ansoff. Dicha matriz también es conocida como matriz Producto / Mercado o vector de crecimiento, cuyo principal objetivo es identificar oportunidades de crecimiento. Creada por el matemático y economista Igor Ansoff, quien buscaba servir de guía a las empresas, ya sea en el mercado que actualmente participan o en otros mercados no explorados, o bien, con productos nuevos o actuales. (Roldán, 2017).

Existen cuatro combinaciones posibles en la matriz:

Penetración de mercado. Desarrollo de mercados. Desarrollo de productos. Diversificación.

Para este caso en particular, se busca ingresar los productos fabricados a nuevos mercados ampliando la cartera de clientes, por lo que se analizará el desarrollo de nuevos mercados.

Desarrollo de mercado: La empresa busca el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercados. Las opciones de desarrollo de mercado incluyen la persecución de segmentos de mercado nuevos o en regiones geográficas adicionales. El desarrollo de nuevos mercados, para el producto, puede ser una buena estrategia si las competencias distintivas de la empresa están más relacionadas al producto específico que a su experiencia con un segmento específico del mercado. Debido a que la empresa se está expandiendo a un mercado nuevo, típicamente una estrategia de desarrollo de mercado tiene más riesgo que una estrategia de penetración en el mercado (Fernando D'alessio Ipinza, 2008).

El desarrollo de mercado supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas (Fred R. David, 2013).

“El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores)” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 150).

Diagnóstico

Finalizados los análisis, se puede concluir que la Cervecería Checa está en condiciones de realizar el plan estratégico propuesto.

El diagnóstico comprende el análisis tanto del macro como el del micro entorno, y resulta altamente relevante en el proceso de desarrollo del presente modelo de negocios.

El mismo brinda información que permite determinar el estado actual del ámbito en el cual se inserta la empresa, teniendo en cuenta factores de importancia global como la economía, las políticas, la sociedad y el acceso (o no) a recursos tecnológicos.

Si bien, la pandemia hizo mella en la economía en general, profundizando su crisis, con su alta inflación, falta de empleos, moneda local desfavorable, esta no estuvo exenta, por tratarse de una actividad no esencial. Pero como en todas las crisis, también surgen nuevas oportunidades. En la pandemia se vislumbró un cambio social, que trajo aparejada un consumo responsable del consumidor y un cambio de conducta de los empresarios, relacionados al cuidados del medio ambiente, y en brindar un producto de calidad y a un precio accesible.

Para llevar a la práctica las estrategias mencionadas anteriormente se ha investigado más en profundidad el mercado y las tendencias de consumo post pandemia. Si bien las cervezas artesanales ocupan un rango menor de preferencia comparado con las cervezas industriales, las tendencias son favorables con el paso del tiempo. Se lo considera una industria con crecimiento, solo que hay que hacer frente a los cambios externos.

Como se puede observar en los balances de los años 2018 al 2020, en el primer año la utilidad neta del ejercicio fue de una ganancia (\$173.849,22), en el año 2019 la utilidad neta del ejercicio fue una pérdida de (\$374.689,99), y en el año 2020 la utilidad neta del ejercicio fue una pérdida de (\$7.772.599,90).

La reducción de costo sería uno de los factores claves que se debería aplicar en conjunto con el aumento de ventas para lograr que la empresa Sauco SA sea rentable y revierta la situación de resultado de pérdida que arrojan sus balances de 2020.

Grupo Meta es una empresa joven que se encuentra a la vanguardia de los cambios y en constante desarrollo, los valores y espíritu de crecimiento y superación son fundamentales. Todavía existen áreas o cuestiones puntuales por progresar o explorar como es el ejemplo de la promoción de los productos, por nombrar alguno, pero la gran mayoría de sus actividades primarias y de soporte funcionan correctamente.

Actualmente la estrategia que se plantea llevar a cabo en la empresa es la Estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos mercados. Como indican los autores Hill y Jones, se combinan los productos actuales con mercados nuevos, las actividades principales serán desarrollo y expansión de nuevos canales de distribución.

Además de una estrategia competitiva dirigida o de nicho de mercado de diferenciación, siguiendo autores como Thompson, Peteraf y otros. Es decir, se concentrara en un segmento de compradores.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta

Se llevara adelante esta propuesta incrementado las ventas anuales a través de la creación de un departamento de marketing con ingreso de nuevos empleados, se aplicara un plan de beneficios y capacitaciones a los empleados y se implementara tecnología en el área de logística para optimizar este reduciendo sus costos.

Esta propuesta se puede llevar adelante sin modificarse la misión, visión y/o el propósito de la empresa.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad en un 9% para Junio 2025 (un promedio de 3% anual), implementado una planificación estratégica orientada en el desarrollo de mercado.

Se justifica este porcentaje realizando un análisis tanto del balance presentado por la empresa como del análisis del mercado interno, donde se observa en la empresa un crecimiento del 70% en el periodo 2018-2019, y en el periodo 2019-2020 aun con la pandemia y las restricciones impuestas, tuvo un crecimiento del 6 % en lo que se refiere a la utilidad neta de la misma, pero si se analizan solo las ventas en el periodo 2018-2019 el crecimiento fue del 64%, y en el periodo 2019-2020 tuvo una pérdida de alrededor del 2 % (Anexo 7) .

Al respecto, desde el sector supermercadista comentan que, desde el comienzo de la pandemia, la compra de cervezas en supermercados creció un 54% y el producto fue uno de los más requeridos, una tendencia que se sostiene en la actualidad (Cronista, 2022).

Objetivos específicos

* Incrementar un 3% en ventas por año hasta Junio del 2025, creando un dpto. de Marketing y rediseñando la promoción del producto.

Se justifica la misma teniendo en cuenta que existe una ausencia del mismo, si bien el Grupo Meta cuenta con un técnico en Marketing, su tarea está enfocada más en las mediciones de las satisfacciones a los clientes entre otras que a la promoción del producto. Se busca con la creación de este departamento no solo la de crear una estrategia de publicidad y promoción, sino también la integrar este departamento dentro del Grupo Meta.

* Alcanzar un 80% de satisfacción del empleado a través de un plan de beneficios y programas de capacitaciones hasta Junio del 2025.

Se justifica el mismo aludiendo a la mentalidad de los dueños del Grupo Meta, cuyos objetivos son el de gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria.

Se busca con esta implementación fidelizar a los trabajadores, crear un sentimiento de pertenencia, capacitarlos y crear oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, como así también atraer a nuevos talentos.

* Disminuir los costos variables en un 10 % para Junio 2025, implementando tecnología para optimizar el área de logística.

El objetivo es el de adquirir un software para control de inventarios para así disminuir los costos de logística y mejorar la satisfacción de los clientes. Se busca con esta adquisición optimizar todo el proceso logístico de la empresa con el objetivo de disminuir sus costos variables.

Contar con un buen control de inventarios y llevar de manera eficaz el producto al cliente son fundamentales para contar con información certera y así no tener gastos innecesarios.

Alcance geográfico

La propuesta tendrá aplicación Nacional, iniciando una primera etapa en la provincia de Córdoba, puntualmente Córdoba capital, Sacanta, Villa María y San Francisco, para luego seguir su expansión.

Alcance temporal

El horizonte temporal del proyecto es de 3 años, período comprendido entre Junio de 2022 y Junio de 2025.

Planes de acción

Se crea un plan de acción por cada objetivo específico, con el detalle de los recursos y acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán visualizar los planes de acción con más resolución.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16SpEVTMAwlr4DnjTKrPxyDwtzgxhNfeGINm2ZyWdrgc/edit?usp=sharing>

Plan de acción 1: Crear un departamento de Marketing.

Plan de acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Se define la conformación de los miembros del departamento.	jun-22	jul-22	Directorio	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficina.	-	\$148,898.98	Sueldo Jefe Dpto.
						-	\$140,564.87	Sueldo Administrador.
Búsqueda y publicación de las ofertas laborales para cubrir las vacantes	jul-22	ago-22	Directorio / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Materiales IT, Oficina.	-	-	Los puestos a cubrir son: Jefe de MKT y un Administrador de Redes.
Realización de entrevistas y procesos de selección	ago-22	oct-22	Directorio / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Materiales IT, Oficina.	-	-	Las entrevistas son llevadas a cabo por la Gerencia con participación de la tecnica de RRHH.
Selección de los perfiles coincidentes y proceso de contratación	oct-22	nov-22	Directorio / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina	-	-	-
Destinar los recursos al departamento de MKT	nov-22	dic-22	Directorio / Marketing	Paula, Juan Cruz y José / Jefe de dpto mkt	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	\$2,500,000.00	Presupuesto asignado al departamento para llevar a cabo el plan estratégico.
Elaborar las estrategias de mkt a llevar a cabo y liderar la promoción.	dic-22	ene-23	Directorio / Marketing	Paula, Juan Cruz y José / Jefe de dpto mkt	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	Las estrategias elaboradas tienen como principal objetivo, el de incrementar las ventas 3% anual.
Definir los indicadores.	ene-23	feb-23	Directorio / Marketing	Paula, Juan Cruz y José / Jefe de dpto mkt	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	Se crearán indicadores en Ventas y distribución. Ya existe el indicador de satisfacción del cliente llevada por el técnico de MKT.
Capacitación y apoyo a los equipos de ventas y distribución, alineados con la estrategia definida.	feb-23	jun-25	Directorio / Marketing	Paula, Juan Cruz y José / Jefe de dpto mkt	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	Capacitación a cargo del dpto de MKT.
Medición y análisis de los indicadores establecidos.	feb-23	jun-25	Directorio / Marketing	Dpto de MKT.	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	Se informan estos a Paula, Juan y José, para de ser necesarios ajustar o reformular la estrategia.
TOTAL							\$2,789,463.85	

Fuente: Elaboración propia

Para la creación de este departamento, se incorporaran al mismo, un jefe con especialización en las áreas de promoción, eventos y marketing directo y un Administrador de Redes.

Ambos están encuadrados bajo el convenio del Sindicato único de la publicidad (Anexo 8). Se agrega enlace para una mejor visualización ([Salarios y Acuerdo Agencias de Publicidad \(sup.org.ar\)](#)).

Una vez conformado el dpto., se define el plan estratégico para lograr el objetivo en ventas planteadas, para ello se destina una asignación de recurso de \$2.500.000 por única vez. Serán los responsables de capacitar al personal de Ventas y Distribución y se crearan indicadores que se sumaran a los indicadores de satisfacción al Cliente ya existente en la empresa. Este dpto. no solo será parte del organigrama de Sauco SA, sino que se integrara dentro del Grupo Meta.

Plan de acción 2: Satisfacción del empleado.

Plan de acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Crear encuestas de satisfacción	jun-22	jul-22	Gerencia / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina.	-	-	
Definir los indicador de medición.	jul-22	ago-22	Gerencia / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina.	-	-	Anexo 9
Crear programas de formacion y capacitacion continua.	ago-22	sep-22	Gerencia / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina.	-	\$750,000.00	Se asigna un presupuesto para estas acciones.
Crear un plan de beneficios por desempeño	ago-22	sep-22	Gerencia / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina.	-	\$750,000.00	Se asigna un presupuesto para premiar los desempeños. Estos beneficios se obtienen a través de los indicadores preestablecidos.
Medicion y analisis de los indicadores establecidos.	oct-22	jun-25	Gerencia / RRHH	Paula, Juan Cruz y Jose / Técnica en RRHH	Personal, Oficina.	-	-	El objetivo es alcanzar el 80% de satisfacción de los empleados.
TOTAL							\$1,500,000.00	

Fuente: Elaboración propia

Para este plan de acción se crea una encuesta de satisfacción que cubran todas las necesidades en RRHH. Para llevar adelante este plan, se utilizan diferentes indicadores, todos apuntados a obtener un claro panorama sobre el estado actual de los empleados a nivel satisfacción y a nivel de conocimientos (Anexo 9).

Para ello, se asigna un presupuesto para Formación y capacitaciones del personal y un presupuesto para Premios por desempeño, incrementando estos presupuestos en \$250.000 por año.

Plan de acción 3: Disminución de costos en logística implementando tecnología (Anexo 10).

Plan de acción 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Análisis de los procesos para la búsqueda del software a utilizar.	jun-22	jul-22	Directorio / Administración	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	-
Elección del software y de los indicadores.	jul-22	ago-22	Directorio / Administración	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficinas, Materiales IT.	SI	\$125,865.69	Anexo 10
Capacitación del personal.	ago-22	jun-25	Directorio / Administración / Producción / Logística	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficinas, Materiales IT.	SI	\$0.00	La capacitación a cargo del proveedor del software, precio incluido dentro de la adquisición.
Uso y soporte del software.	ago-22	jun-25	Directorio / Administración / Producción / Logística	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficinas, Materiales IT.	SI	\$0.00	El proveedor brinda soporte continuo en el uso del software.
Medición y análisis de los indicadores establecidos.	ago-22	jun-25	Directorio	Paula, Juan Cruz y José	Personal, Oficinas, Materiales IT.	-	-	El objetivo es el de disminuir un 10 % los costos en 3 años.
TOTAL							\$125,865.69	

Fuente: Elaboración propia

Para este plan de acción, se adquiere un software Web y de Escritorio de logística. Se busca con esta adquisición optimizar todo el proceso de logística de la empresa con el objetivo de disminuir sus costos variables. Se fijan indicadores de medición que se cargan en el software viendo en tiempo real sus variaciones.

La capacitación de todos los empleados serán dados por la compañía proveedora del software, incluida esta con la compra del mismo, además del soporte continuo en cuanto a la manipulación, actualizaciones o fallas en el software.

Diagrama de Gantt

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrá visualizar el diagrama con más resolución.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C_CVsKxO43O4Jbkf8cblojSkQg_XnTiyJhonl4xXTYk/edit?usp=sharing

Diagrama de Gantt																					
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	...	jun-24	...	jun-25	
1	Se define la conformacion de los miembros del departamento.	jun-22	jul-22	■																	
	Busqueda y publicacion de las ofertas laborales para cubrir las vacantes	jul-22	ago-22		■																
	Realizacion de entrevistas y procesos de seleccion	ago-22	oct-22			■	■														
	Selección de los perfiles coincidentes y proceso de contratacion	oct-22	nov-22					■													
	Destinar los recursos al departamento de MKT	nov-22	dic-22						■												
	Elaborar las estrategias de mkt a llevar a cabo y liderar la promocion.	dic-22	ene-23							■											
	Definir los indicadores.	ene-23	feb-23								■										
	Capacitacion y apoyo a los equipos de ventas y distribucion, alineados con la estrategia definida.	feb-23	jun-25										■	■	■	■	■	■	■	■	■
Medicion y analisis de los indicadores establecidos.	feb-23	jun-25										■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Crear encuestas de satisfaccion	jun-22	jul-22	■																	
	Definir los indicador de medicion.	jul-22	ago-22		■																
	Crear programas de formacion y capacitacion continua.	ago-22	sep-22			■															
	Crear un plan de beneficios por desempeño	ago-22	sep-22			■															
Medicion y analisis de los indicadores establecidos.	oct-22	jun-25				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3	Analisis de los procesos para la busqueda del software a utilizar.	jun-22	jul-22	■																	
	Eleccion del software y de los indicadores.	jul-22	ago-22		■																
	Capacitacion del personal.	ago-22	jun-25				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Uso y soporte del software.	ago-22	jun-25				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Medicion y analisis de los indicadores establecidos.	ago-22	jun-25				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Para abarcar el presupuesto necesario para la planificación estratégica, se presentan los costos de inversión anuales.

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrá visualizar el presupuesto con más resolución.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/14TqexWhx3rw7MQhkQG51F8yMjORsfG1f/edit?usp=sharing&ouid=102754960309771508772&rtpof=true&sd=true>

Presupuesto de Inversion del Proyecto				
Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025
Detalle de recursos				
Contratacion personal dtpo MKT (Sueldos)	\$1,736,783.10	\$4,553,266.36	\$6,829,899.54	\$8,878,869.40
Asignacion recursos	\$2,500,000.00	-	-	-
Total	\$4,236,783.10	\$4,553,266.36	\$6,829,899.54	\$8,878,869.40
Plan de Acción 2	2022	2023	2024	2025
Detalle de recursos				
Programa formacion y capacitacion	\$750,000.00	\$1,000,000.00	\$1,250,000.00	\$1,500,000.00
Beneficios por desempeño	\$750,000.00	\$1,000,000.00	\$1,250,000.00	\$1,500,000.00
Total	\$1,500,000.00	\$2,000,000.00	\$2,500,000.00	\$3,000,000.00
Plan de Acción 3	2022	2023	2024	2025
Detalle de recursos				
Pago del software anual	\$125,865.69	\$241,662.12	\$398,742.51	\$618,050.88
Total	\$125,865.69	\$241,662.12	\$398,742.51	\$618,050.88
EGRESOS				
Plan de acción 1	\$ 4,236,783	\$ 4,553,266	\$ 6,829,900	\$ 8,878,869
Plan de acción 2	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000	\$ 3,000,000
Plan de acción 3	\$ 125,866	\$ 241,662	\$ 398,743	\$ 618,051
TOTAL DE EGRESOS	\$ 5,862,649	\$ 6,794,928	\$ 9,728,642	\$ 12,496,920

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Flujo de Fondos Proyectado

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrá visualizar el presupuesto con más resolución.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/14TqexWhx3rw7MQhkQG51F8yMjORsfG1f/edit?usp=sharing&ouid=102754960309771508772&rtpof=true&sd=true>

Cash Flow Empresa Cerveceria Checa				
FLUJO	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos Netos Operativos	\$93,171,388.93	\$178,889,066.75	\$298,744,741.47	\$463,054,349.29
Plan de acción 1	\$1,164,642.36	\$5,366,672.00	\$8,962,342.24	\$13,891,630.48
Plan de acción 3	\$715,156.67	\$2,574,564.02	\$3,861,846.02	\$5,792,769.04
Total Ingresos	\$95,051,187.97	\$186,830,302.77	\$311,568,929.74	\$482,738,748.80
EGRESOS				
Costo de Mercadería Vendida	-\$57,212,533.68	-\$85,818,800.53	-\$128,728,200.79	-\$193,092,301.18
Gastos de Comercialización	-\$14,396,023.33	-\$21,594,035.00	-\$32,391,052.49	-\$48,586,578.74
Gastos Administrativos	-\$3,447,905.58	-\$5,171,858.37	-\$7,757,787.56	-\$11,636,681.33
Gastos Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Otros Egresos (Honorarios Profesionales)	-\$120,000.00	\$0.00	-\$100,200.00	-\$93,000.00
Plan de acción 1	-\$4,236,783.10	-\$4,553,266.36	-\$6,829,899.54	-\$8,878,869.40
Plan de acción 2	-\$1,500,000.00	-\$2,000,000.00	-\$2,500,000.00	-\$3,000,000.00
Plan de acción 3	-\$125,865.69	-\$241,662.12	-\$398,742.51	-\$618,050.88
Depreciaciones	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total Egresos	-\$81,039,111.38	-\$119,379,622.38	-\$178,705,882.88	-\$265,905,481.54
Utilidad Bruta	\$14,012,076.58	\$67,450,680.39	\$132,863,046.86	\$216,833,267.26
Impuesto a las ganancias	-\$4,904,226.80	-\$23,607,738.14	-\$46,502,066.40	-\$75,891,643.54
Utilidad Neta	\$9,107,849.78	\$43,842,942.26	\$86,360,980.46	\$140,941,623.72

Fuente: Elaboración propia

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 3% anual a Junio 2025
Plan de Acción 1: Incrementar un 3% en ventas por año hasta Junio del 2025, creando un dpto. de Marketing y rediseñando la promoción del producto.
Plan de Acción 2: Alcanzar un 80% de satisfacción del empleado a través de un plan de beneficios y programas de capacitaciones hasta Junio del 2025.
Plan de Acción 3: Disminuir los costos variables en un 10 % para Junio 2025, implementando tecnología para optimizar el área de logística.

Fuente: Elaboración propia

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM, los egresos por Costo variable del 50%.
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019
7. La empresa se financia con recursos propios.
8. Para la asesoría del proyecto, se destina 40 horas hombre a un valor de \$6.000.
Premisas de Planes de Acción
1. El plan de acción 2 no tiene aporte cuantificable en ingresos.
2. Los planes de acción para los ingresos y egresos del año 2022 se toman desde el mes de Julio 2022.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Basados en los cálculos que se encuentran en detalle en el archivo externo, se obtienen los siguientes valores. La proyección se realiza con los índices de inflación según datos del REM del Banco Central de la República Argentina (bcra, 2022) para los años 2022 al 2024. Para el año 2025 el cálculo se realiza con una inflación estimada.

Cuadro 1.5	2021		2022		2023		2024		2025	
Tabla 1: Inflación (REM)	52%	1.52	99%	1.99	92%	1.92	67%	1.67	55%	1.55
https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220930%20Resultados%20web.pdf										

Fuente: Elaboración propia

Por los cuales se obtienen los siguientes valores.

Inversión a realizar	- \$34.883.139,61
Flujo del período 1	\$9.107.849,78
Flujo del período 2	\$43.842.942,26
Flujo del período 3	\$86.360.980,46
Flujo del período 4	\$140.941.623,72

Fuente: Elaboración propia

La inversión a realizar está dada por la creación del dpto. de Marketing, con incorporación de personal, inversión en materia de capacitaciones y beneficios e inversión en software logístico.

Con esto valores podemos obtener los siguientes indicadores financieros.

VAN (Valor Actual Neto): permite conocer la rentabilidad de una inversión. Para realizar este cálculo se toman los siguientes valores:

- Una tasa de descuento (K) a un valor del 75%, basado en la tasa de interés del plazo fijo, según números del Banco de la Nación Argentina (bna, 2022).
- La sumatoria del flujo de caja de los diferentes periodos.
- Los valores de los flujos Netos obtenidos de cada periodo.

Esto nos da un valor de:

VAN	\$ 9,016,527.24
------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se debe aceptar el proyecto, ya que al valor del VAN es superior a 0 (cero) lo que demuestra que no solo se recupera la inversión, sino que además se obtiene un excedente de \$9.016.527,24.

TIR (Tasa Interna de Retorno) nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. Para calcular la TIR, se debe restar el valor inicial (costo) del valor final (venta o retorno de la inversión) de la operación, dividirlo entre el valor inicial y multiplicar el resultado por 100. Lo que nos da un valor de:

TIR	101%
------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

La regla de decisión indica que una inversión es deseable si excede el rendimiento requerido, de lo contrario debería rechazarse. Para este proyecto se demuestra que se obtiene la renta mínima exigida por el proyecto y un excedente de 21% sobre el costo de oportunidad del 75% (Tasa de referencia K). Se acepta el proyecto.

El ROI (Retorno de la inversión) realiza la comparación del beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

ROI	
Beneficios	\$42,329,622.83
Costos	\$34,883,139.61
ROI	221%

Fuente: Elaboración propia

Para este proyecto nos indica que por cada peso invertido se generan \$2,21 de beneficios.

En base a este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar adelante el proyecto.

La rentabilidad obtenida en el periodo 2022 al 2025 es de:

Rentabilidad 2022-2025	19.61%
------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

Esta rentabilidad es superior a la planteada en el objetivo general (3% anual, en 3 años).

Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

El objetivo principal de este trabajo es determinar a través de los análisis llevados a cabo, la rentabilidad y la factibilidad de la propuesta presentada. En base a los mismos, se puede decir que Cervecería Checa está en condiciones de llevar adelante la planificación estratégica planteada orientada al desarrollo de mercado en un periodo de 3 años.

Para el desarrollo de este plan de negocios se llevó a cabo una serie de análisis estratégicos que permitieron evaluar y demostrar de manera cuantificable la viabilidad de la propuesta.

El análisis del entorno e interno permitieron llegar a la conclusión de que existen las condiciones sectoriales propicias para el éxito de la propuesta, dadas por el crecimiento de la industria en los últimos años.

El éxito de la planificación estará dado no solo por el aprovechamiento eficaz y expedito de las oportunidades y las fortalezas, sino además a la capacidad que tiene sus dueños para solventar amenazas y superar sus debilidades.

Las alianzas estratégicas con proveedores y clientes comerciales, la creación de un departamento de marketing con un nuevo plan dirigido al público target que permita la captación de nuevos clientes y su posterior fidelización, la administración eficiente de sus recursos, los planes de beneficios y capacitación del personal y la incorporación de tecnología en logística para reducción de costos son solo el inicio de una trayectoria exitosa.

Como recomendación profesional hacia los dueños de la cervecería checa, sugerirles que durante el periodo de tiempo planteado para la planificación, se realicen nuevos estudios de viabilidad para seguir ampliando las zonas geográficas de distribución hacia otras provincias, ampliando aún más la cartera de clientes para llegar a todo el territorio nacional, cumpliendo con el alcance geográfico propuesto.

Para este nuevo periodo se debería también planificar el incremento de producción, la inversión en las nuevas maquinarias y tecnología, y el incremento del personal.

Analizar la posibilidad de invertir en investigación, para mejorar la calidad de los productos y para incorporar nuevas variedades, como ser la cerveza sin Tacc.

Por último y para concluir con las sugerencias, otra de las recomendaciones brindadas es realizar un cuadro de mando integral, esto permitiría llevar un mejor control de los clientes, llevar un control de los procesos internos, perspectiva financiera y aprendizaje. Estos controles deberían ser llevados por el personal propio de la empresa y no a través de una consultora.

Bibliografía

Fred R. David, (2013). Conceptos de administración estratégica, Decimocuarta edición. Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). Administración Estratégica. Mc Graw Hill

Roldán, P. N. (29 de junio de 2017). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Fernando D'Alessio Ipinza, (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2008.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.

Cronista (2021).

<https://www.cronista.com/negocios/cerveza-artesanal-la-marca-de-4-amigos-que-ahora-aumenta-10-veces-su-produccion-y-empieza-a-fabricar-para-otros/>

Democracia (2020)

<https://www.diariodemocracia.com/locales/junin/230630-cerveceros-artesanales-comenzaron-envasar-producto/#:~:text=Al%20respecto%2C%20el%20productor%20juninense,ni%20de%20choperas%20para%20eventos%E2%80%9D.>

Chequeado (2020).

<https://chequeado.com/el-explicador/reestructuracion-de-la-deuda-que-ofrecio-el-gobierno-y-cuanto-debe-el-pais/>

IProfesional (2022)

<https://www.iprofesional.com/finanzas/349054-moodys-los-3-factores-que-afectan-a-las-empresas-argentinas>

aa (2022)

<https://www.aa.com.tr/es/mundo/el-presidente-de-argentina-reorganiza-su-gabinete-y-nombra-como-superministro-a-sergio-massa/2648595>

Indec (2022).

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

BBVA RESEARCH (2022)

<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/#:~:text=Se%20espera%20un%20crecimiento%20del,lo%20largo%20de%20los%20trimestres>

SANTARDERTRADE (2021)

<https://santandertrade.com/es/porta/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

.BBVA RESEARCH (2022)

<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-tercer-trimestre-2022/>

Cronista (2022), Cotización dólar.

<https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>

Argentina (2020)

<https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-11/CCA%20COMPLETO%20FINAL%20%283-11%29%5B1%5D.pdf>

GOOSTO (2020)

<https://www.goosto.com.ar/3-Por-el-ASPO-se-triplico-el-numero-de-personas-que-consumen-bebidas-alcoholicas-todos-los-dias.html>

Perfil (2022).

<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/consumo-pospandemia-55-de-argentinos-admite-que-toma-mas-alcohol-desde-2020.phtml>

iae.edu.ar (2019).

<https://www.iae.edu.ar/en/LaEscuela/IAEHoy/Pages/La-Argentina-es-el-pais-con-mayor-talento-en-tecnologia-a-nivel-mundial-segun-la-mayor-universidad-digital.aspx>

Mongabay (2021).

<https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/#:~:text=El%202021%20presenta%20m%C3%BAltiples%20retos,humedales%2C%20glaciares%20o%20explotaciones%20mineras.>

Infoleg – Política Ambiental Nacional (2002)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Anmat (2018) – Código alimentario

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Toxicología (2016) – Consumo de alcohol

<https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>

Clarín (2022).

https://www.clarin.com/gourmet/dia-cerveza-10-marcas-buscadas-argentina_0_BvVQnauIDP.html

Mordorintelligence (2022).

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/beer-market>

The Food Tech (2022).

<https://thefoodtech.com/historico/argentina-es-un-pais-cervezero/>

Mundo cerveza (2019).

<https://www.mundocerveza.com/la-camara-argentina-de-cerveza-artesanal-enfrenta-uno-de-los-mayores-desafios-del-mercado/>

El Marplatense (2022)

<https://elmarplatense.com/2022/09/04/antares-los-pioneros-de-la-cerveza-artesanal/>

DNU 329/2020

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-36-2020-340112>

DNU 487/2020

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>

Milenio (2021)

<https://www.milenio.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-que-marcaron-este-2021>

El Federal (2021)

<https://www.elfederal.com.ar/el-90-de-los-argentinos-cree-que-si-no-se-cuida-el-ambiente-aumentaran-los-problemas-de-salud/#:~:text=En%20la%20misma%20%C3%ADnea%2C%20el,la%20pandemia%20por%20COVID%2D19.>

Cronista (2022)

<https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/#:~:text=Las%20cervecer%C3%ADas%20artesanales%20resurgen%20y,de%20Productores%20de%20Cerveza%20Artesanal.>

La Voz (2022)

<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/el-censo-en-cordoba-mostraria-que-somos-muchos-menos-de-lo-que-se-calculaba/>

Anexos

Anexo 1: destino del presupuesto:

(i) un mayor gasto en salud, incluidas mejoras en el diagnóstico de virus, compras de vacunas y equipamiento hospitalario, y construcción de clínicas y hospitales;

ii) apoyo a trabajadores y grupos vulnerables, incluso a través de mayores transferencias a familias pobres, beneficios de seguridad social (especialmente para beneficiarios de bajos ingresos), beneficios de seguro de desempleo y pagos a trabajadores con salario mínimo;

(iii) apoyo a los sectores más afectados, incluida la reducción de las contribuciones a la seguridad social, subvenciones para cubrir los costos de la nómina; y préstamos subvencionados para actividades relacionadas con la construcción;

(iv) exigir apoyo, incluido el gasto en obras públicas;

(v) indulgencia, incluyendo la provisión continua de servicios públicos para los hogares en mora;

(Vi) garantías de crédito para préstamos bancarios a las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) para la producción de alimentos y suministros básicos.

Durante el mes de marzo también se prohibió a las empresas de servicios de agua, electricidad, gas, telefonía, internet y TV por cable suspender el servicio por falta de pago a personas de bajos ingresos, a establecimientos de salud y producción de alimentos, considerados esenciales; así como la suspensión de desalojos hasta el 30 de septiembre. El 1 de abril se creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) con el que el Estado abonó el 50% de los salarios de trabajadores contratados por empresas de hasta 100 empleados, reduciendo hasta un 95% las contribuciones patronales. También se prohibieron a través de Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) los despidos y suspensiones unilaterales (DNU N° 329/2020 y DNU N° 487/2020).

Moody 's Investors Service trazó un panorama sombrío acerca del presente y el futuro de las empresas en la Argentina, y señaló que existen tres factores que generan un "estrés crediticio": el débil crecimiento, la alta inflación y la incertidumbre política. La

calificadora estadounidense afirma que la reactivación económica tras la pandemia de Covid-19 tendrá distintos niveles en las economías de América Latina, lo que dará lugar a una "recuperación desigual" en las empresas no financieras de la región. En el caso de la Argentina, aunque la economía se recupere en 2022, los desequilibrios macroeconómicos y la alta inflación seguirán presentando un estrés crediticio considerable para las empresas, aunque una mejora del entorno externo compensará parcialmente la debilidad económica interna de las empresas locales, dijo la agencia (iProfesional, 2022).

Anexo 2: Adopción de IA.

Se llevará a cabo más actividad humana en línea, desde compras y socialización hasta entornos de trabajo virtuales, reuniones y contratación. En relación al sector Salud, ya demostró ser una pieza crítica. La asistencia remota, además de permitir estar completamente inmerso en un mundo virtual, la realidad virtual y aumentada también es acorde al ayudar de forma remota. El soporte remoto es un servicio que permite, entre varias funcionalidades, evaluar, diagnosticar y reparar sistemas informáticos desde una conexión a distancia y a través de internet. Como ventaja, este tipo de tecnología ofrece una respuesta rápida y mayor disponibilidad frente a un problema desde cualquier punto geográfico, con la reducción de costos que implica no movilizar equipos y/o profesionales al lugar. Las cadenas de suministros se volverán digitales. De lo que tradicionalmente fue invertir para mejorar la eficiencia y los costos, el foco se correrá a la agilidad y la resiliencia para lograr una mejor visibilidad punta a punta, un análisis predictivo más profundo y una automatización más inteligente. Las empresas podrán personalizar y flexibilizar sus cadenas de suministro basándose en la demanda del mercado haciendo un mejor uso de los socios del ecosistema.

Anexo 4: Estudio Argentina Forestal 2021.

Según el estudio, un 65% de las personas encuestadas señalan que el cuidado del ambiente que existe actualmente no alcanza para evitar que aumenten los problemas de salud de las personas. En la misma línea, el 90% considera que a medida que disminuya el cuidado del ambiente aumentarán los problemas de salud (Elfederal, 2021).



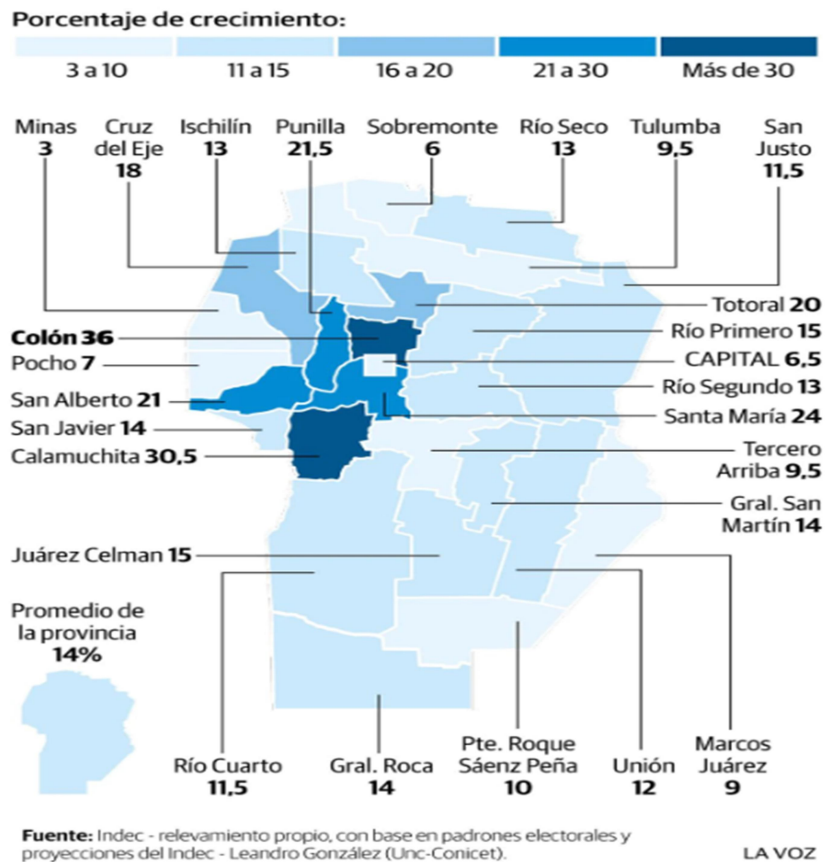
Efectos de la pandemia: 71% de la población argentina se sensibilizó en cuanto al consumo de recursos del planeta y la relación con la naturaleza. (Mujeres 78% / Hombres 63%)



Un 90% de las personas encuestadas considera que si disminuye el cuidado del medio ambiente aumentan los problemas de salud de las personas.

Fuente. Argentina Forestal. Fundación Vida Silvestre Argentina

Anexo 5: Población de ciudades de la provincia de Córdoba.



Anexo 6: Marketing Mix y Análisis de la competencia y Análisis del consumidor

Es un proceso que consiste en lanzar el producto adecuado, en el momento y lugar apropiado y al precio más conveniente analizando estratégicamente el nivel interno de la empresa repasando una serie de elementos para valorar su funcionalidad en el futuro. Cabe aclarar que no es un medidor de rendimiento, sino que se enfoca en la elaboración de campañas de posicionamiento.

Está compuesto por estrategias de marketing que apuntan a trabajar con 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Al conjunto de elementos se lo denomina popularmente como las 4P y son variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

Producto: De Cervecería Checa se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debido a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Los bienes que se ofrecerán al mercado son siete variedades de latas de cerveza artesanal, con distintos sabores, colores y grado de alcohol. Las mismas son: Good Devil, Ryle Pale, Mesopotamia, Hellfish, King Bee, Cotton Field, Little bastard, Hodgson y Street Rules. Además de las nuevas variedades como los son: Praha Svetle, Silesia Polotmave, Moravia Tmave. Se venden en forma de pack de seis y cada lata se diferencia con creaciones de arte y color.

Precio: Para este ítem, se considerarán los productos ofrecidos, el plan de comunicación y la estrategia de distribución.

Considerando que en el mercado de la cerveza artesanal el precio no es el factor determinante a la hora de seleccionar un producto por sobre el otro. Cervecería Checa posiciona el precio de su portafolio en un nivel similar al promedio del mercado. No es necesario para ingresar al mercado adoptar una estrategia de precios bajos.

Plaza: el lugar físico donde se comercializará el producto son supermercados y vinotecas de las ciudades de Córdoba, Sacanta, Villa María, San Francisco y Bariloche, con perspectivas de ampliar a otras provincias.

Promoción: la comunicación tendrá como fin dar a conocer el nuevo canal de distribución del área comercial, ya que la cerveza en sí ya es conocida gracias a los bares y restaurantes. Se realiza en redes sociales como ya se viene trabajando.

Asimismo, se ejecutará una estrategia de marketing denominada “pull” que consiste en que el minorista, es este caso supermercados, promueven a que los consumidores conozcan más y compren. Se otorgarán materiales publicitarios tales como banderas, vasos, calcomanías, bolígrafos, destapadores, gorras, remeras y vasos de vidrio.

Análisis de la competencia

En el mapa competitivo se tuvo en cuenta las variables de precio y volumen de fabricación de los competidores directos de Cerveza Checa, ya que son las variables más importantes para medir la competencia.

Se muestra un grupo de alto volumen y precio, que son las cervecerías que tienen un perfil más alto dentro del país. Estas compiten con grandes cervecerías como Patagonia, de AB Inbev, dentro de las góndolas de supermercados, en almacenes y cervecerías. En estas últimas es donde se da la mayor competencia entre todas las empresas cerveceras artesanales: son los propietarios de los bares los que eligen qué cerveza van a ofrecerles a sus consumidores, teniendo en cuenta precio, volumen y sobre todo, calidad. En el contexto actual, las cervecerías artesanales que sobrevivieron a la crisis, se adaptaron, recurriendo al envasado, el delivery y la venta online. Presentó un desafío para dueños y empleados, ya que implicó una reconversión de la comunicación y un trabajo especial para llegar a la casa de su público. El desafío también estaba en sobrevivir con el canal de bares completamente cerrado, es por eso que, empresas que nunca hubieran siquiera planeado el cambio, tuvieron que recurrir al enlatado o embotellado y envío de cervezas. Esto permitió llegar a nuevos públicos, no sin los antes mencionados esfuerzos de comunicación con pocos recursos, teniendo que competir con las grandes cervezas industriales de siempre, con la espalda para afrontar la crisis.

La venta en línea no compensa la caída, pero según la anterior publicación, creció 10 veces, aunque sigue siendo una parte mínima de las ventas de las cervecerías artesanales.

Análisis del consumidor

El comportamiento del consumidor se debe entender como las actividades directamente implicadas en obtener, consumir y disponer servicios, incluyendo los procesos de decisión que anteceden y suceden a estas acciones.

Es en esta época donde comienzan a surgir las micro cervecerías, o cervecerías artesanales. Las personas buscan fabricar algo propio, fuera del consumo industrial, controlando el sabor de la cerveza que iban a consumir, sus ingredientes, precio, etc.

Buscan cuidar lo que consumen, en un momento donde las empresas dejaron de lado al producto, el consumidor se apoderó de él, apoderándose de la producción, tanto los consumidores como las micro cervecerías, reducen el impacto ambiental, produciendo y consumiendo producto local, libre de agroecológicos. Esto impacta también a nivel psicológico, ya que dejan de comprar a cervecerías multinacionales que solo buscan vender, dejando de lado el producto, de origen milenario.

Anexo 7: Balances Saucó SA

Balance 2018:

https://drive.google.com/file/d/1hJyozCY_IAAFd61LhkxbddB2wRBUqSA3/view?usp=sharing

Balance 2020:

https://drive.google.com/file/d/13XEUpwHJ7V0L6FHnljO0EHhPt1qSwd_h/view?usp=sharing

Anexo 8: Departamento Marketing.



SINDICATO UNICO DE LA PUBSIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Av. Córdoba 1576/80 tel.: 4813-5058/ 4811-7416 (CP. 1055) y
Tte. Gral. Juan D. Perón 2385 Tel.: 4951-2686/4581 (CP.1040) CABA

AGENCIAS DE PUBLICIDAD Categorías según Convenio de Trabajo N° 57/89	Básicos Octubre 2022	Básicos Diciembre 2022	Básicos Enero 2023
AREA DE COORDINACION			
JEFE DE COORDINACION OPERATIVA	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
ENCARGADO DE COORDINACION OPERATIVA	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
JEFE DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
PLANIFICADOR ESTRATEGICO	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PROMOCION, EVENTOS Y MARKETING DIRECTO			
JEFE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
COORDINADOR DE PRODUCCION	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS			
JEFE DE RR.PP.	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
COORDINADOR DE PRENSA	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE DE CLIPPING	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION			
DIRECTOR DE IT	\$ 215.902,60	\$ 229.831,80	\$ 243.761,00
JEFE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
ADMINISTRADOR DE REDES	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
TECNICO DE SOFTWARE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
TECNICO DE HARDWARE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
AREA DE ADMINISTRACION			
JEFE CONTABLE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
JEFE FINANCIERO	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
TESORERO	\$ 134.897,90	\$ 143.600,99	\$ 152.304,08
ENCARGADO CONTABLE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
LIQUIDADOR DE SUELDOS	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ENCARGADO DE CTAS. OTES.	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
FACTURISTA	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
CAJERO	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
COBRADOR	\$ 83.523,61	\$ 88.912,23	\$ 94.300,85
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE SERVICIOS GENERALES			
ENCARGADA DE MANTENIMIENTO	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ENCARGADO DE EXPEDICION	\$ 86.964,46	\$ 92.575,07	\$ 98.185,68
CHOFER	\$ 86.964,46	\$ 92.575,07	\$ 98.185,68
RECEPCIONISTA/TELEFONISTA	\$ 81.192,73	\$ 86.430,97	\$ 91.669,21
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
MOZO	\$ 78.856,72	\$ 83.944,25	\$ 89.031,78
SERENO	\$ 78.856,72	\$ 83.944,25	\$ 89.031,78
CADETE	\$ 61.984,27	\$ 65.983,25	\$ 69.982,24

[Signature]
LA MEJORA DE NUESTROS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS ES UNO DE NUESTROS OBJETIVOS

[Signature]
Mario Barrutti
Secretario Tesorero
Comisión Directiva Nacional

[Signature]
Diego Alejandro MASPERO
Abogado
CPACF tomo 31 Folio 502

[Signature]
Jefe de RR.PP.
Jefe de Prensa y Relaciones Públicas
Jefe de Tecnología de la Información
Jefe de Administración
Jefe de Servicios Generales



SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Av. Córdoba 1576/80 tel.: 4813-5058/ 4811-7416 (CP: 1055) y
Te. Gral. Juan D. Perón 2385 Tel.: 4951-2686/4581 (CP:1040) CABA

AGENCIAS DE PUBLICIDAD Categorías según Convenio de Trabajo N° 57/89	Básicos Octubre 2022	Básicos Diciembre 2022	Básicos Enero 2023
AREA DE COORDINACION			
JEFE DE COORDINACION OPERATIVA	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
ENCARGADO DE COORDINACION OPERATIVA	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO			
JEFE DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
PLANIFICADOR ESTRATEGICO	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PROMOCION, EVENTOS Y MARKETING DIRECTO			
JEFE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
COORDINADOR DE PRODUCCION	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE PRENSA Y RELACIONES PUBLICAS			
JEFE DE RR.PP.	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
COORDINADOR DE PRENSA	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE DE CLIPPING	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION			
DIRECTOR DE IT	\$ 215.902,60	\$ 229.831,80	\$ 243.761,00
JEFE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
ADMINISTRADOR DE REDES	\$ 140.564,87	\$ 149.633,57	\$ 158.702,27
TECNICO DE SOFTWARE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
TECNICO DE HARDWARE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
AREA DE ADMINISTRACION			
JEFE CONTABLE	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
JEFE FINANCIERO	\$ 148.898,98	\$ 158.505,37	\$ 168.111,76
TESORERO	\$ 134.897,90	\$ 143.600,99	\$ 152.304,08
ENCARGADO CONTABLE	\$ 115.341,31	\$ 122.782,69	\$ 130.224,06
LIQUIDADOR DE SUELDOS	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ENCARGADO DE CTAS. OTES.	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
FACTURISTA	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
CAJERO	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
SECRETARIA	\$ 90.529,77	\$ 96.370,41	\$ 102.211,04
COBRADOR	\$ 83.523,61	\$ 88.912,23	\$ 94.300,85
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
AREA DE SERVICIOS GENERALES			
ENCARGADA DE MANTENIMIENTO	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ASISTENTE	\$ 100.844,21	\$ 107.350,29	\$ 113.856,37
ENCARGADO DE EXPEDICION	\$ 86.964,46	\$ 92.575,07	\$ 98.185,68
CHOFER	\$ 86.964,46	\$ 92.575,07	\$ 98.185,68
RECEPCIONISTA/TELEFONISTA	\$ 81.192,73	\$ 86.430,97	\$ 91.669,21
AUXILIAR	\$ 79.963,23	\$ 85.122,14	\$ 90.281,06
MOZO	\$ 78.856,72	\$ 83.944,25	\$ 89.031,78
SERENO	\$ 78.856,72	\$ 83.944,25	\$ 89.031,78
CADETE	\$ 61.984,27	\$ 65.983,25	\$ 69.982,24

Manuel A. González
SECRETARIO GENERAL
SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Manuel A. González
SECRETARIO GENERAL
SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Manuel A. González
SECRETARIO GENERAL
SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

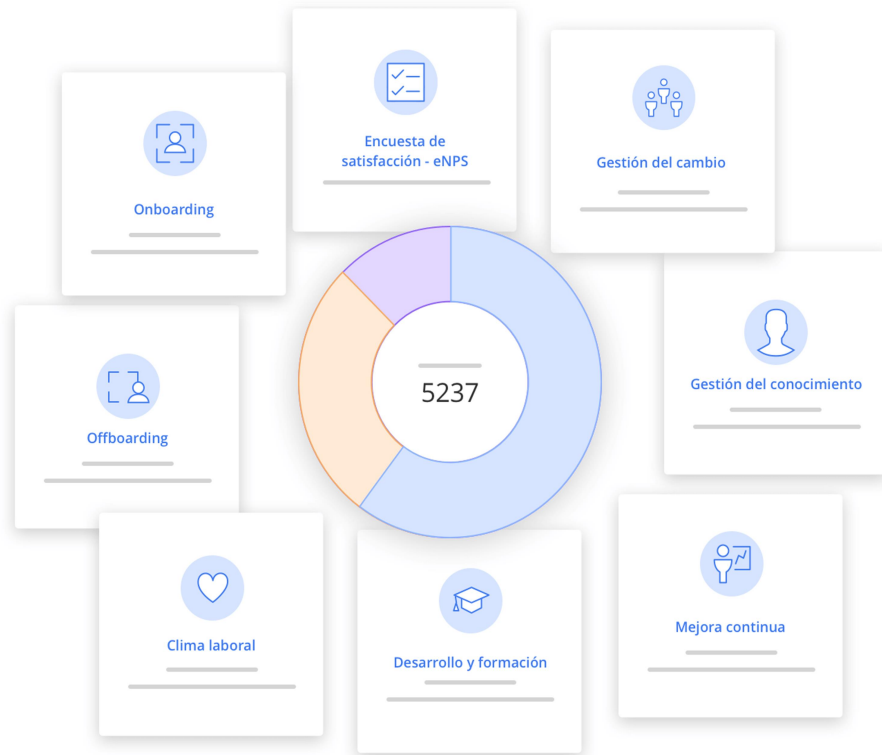
Manuel A. González
SECRETARIO GENERAL
SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Mario Berrutti
Mario Berrutti
Secretario Tesorero
Comisión Directiva Nacional
Sindicato Único de la Publicidad

Pablo Alejandro MASPERO
Pablo Alejandro MASPERO
Abogado
CPACF tomo 31 Folio 502

Anexo 9: Satisfacción del empleado.

Se tomaran como indicadores los siguientes:



Fuente: <https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/>

Anexo 10: Disminución de costos en logística implementando tecnología.

Se presenta en la siguiente imagen, los distintos planes disponibles según los requisitos de la empresa. En este caso, se elegirá el plan Logístico por lo que el costo sería de:

Costo anual: € 578,59. Costo total con impuesto país: \$ 125.865,69.

Planes y precios

Planes disponibles de E-Stock Web
Software efímero como servicio.
Seleccione el plan que más se adapte a sus necesidades de acuerdo a la cantidad de usuarios que accedieran a E-Stock Web, y los beneficios que más le convengan. Todos los planes incluyen el acceso a la versión Web y de Escritorio, así como soporte técnico y actualizaciones.

Plan	Precio Anual (€)	Precio Total con Impuesto País (\$)
GESTOR	EUR 12.50	\$ 125.865,69
ALMACENISTA	EUR 35.50	\$ 355.500,00
LOGISTICO	EUR 52.50	\$ 525.000,00

Los planes incluyen:

- Acceso a la versión Web y de Escritorio
- Soporte técnico y actualizaciones
- Acceso a la versión Web y de Escritorio
- Soporte técnico y actualizaciones
- Acceso a la versión Web y de Escritorio
- Soporte técnico y actualizaciones

Fuente: <https://www.controldestock.com/es/planes-precios-comprar-e-stock-web>

El mismo incluye, acceso al software Web y Escritorio, Soporte técnico y Capacitación a los usuarios.