

Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado



Licenciatura en Administración de Empresas

“Planificación estratégica para Grupo Meta-Cervecería Checa a través de la apertura de una nueva sucursal en Jujuy”

Franco Nicolás Balestrieri

Profesora: Claudia Navas

Legajo: VADM029058

FECHA: 13/11/2022

DNI: 41787242

Córdoba, Argentina

Entrega final

2022

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa Cervecería Checa una planificación estratégica con el fin que estos ayuden a lograr a corto mediano plazo una penetración de mercado bajo la aplicación de distintas estrategias con el objetivo de expandir la marca territorialmente en la provincia de Jujuy y aumentar el conocimiento del público. La profesionalización de los procedimientos efectuados dentro de la organización con el fin que éstos ayuden a lograr a mediano plazo aumentar un 45% anual las utilidades de la empresa hasta diciembre de 2025. Estas propuestas fueron expuestas debido a las fallas por la falta de organización en la unidad, por el descenso de las ventas luego de la pandemia del 2020, el poco espacio físico que manejan y la falta de identidad propia de la unidad.

La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$55.977.433 para su puesta en marcha, se obtuvo un ROI del 625%, lo que significa que la empresa estará ganando \$6.25 pesos por cada \$1 peso invertido en el tiempo previsto. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras claves: Penetración de mercado, plan estratégico, Jujuy, planes de acción, utilidades.

Abstracts

The purpose of this case report was to offer the company Cervecería Checa a strategic planning in order to help them achieve market penetration in the short-medium term under the application of different strategies with the objective of expanding the brand territorially in the province. of Jujuy and increase public awareness. The professionalization of the procedures carried out within the organization in order that they help to achieve in the medium term an annual increase of 45% in the company's profits until December 2025. These proposals were exposed due to failures due to the lack of organization in the unit, due to the decrease in sales after the 2020 pandemic, the little physical space they manage and the lack of the unit's own identity.

The implementation will lead the company to invest a sum of \$55,977,433 for its start-up, an ROI of 625% was obtained, which means that the company will be earning \$6.25 pesos for every \$1 invested in the expected time. From what can be said from the quantitative variable that said case report is feasible to carry out.

Keywords: Market penetration, strategic plan, Jujuy, action plans, profits.

Índice de contenido

Introducción	1
Análisis Situacional	2
Análisis del macro entorno	2
Factor político	2
Factor económico	3
Factor social	3
Factor tecnológico	4
Factor ecológico	4
Factor legal	4
Análisis del micro entorno	5
Poder de negociación de los clientes	5
Poder de negociación de los proveedores	5
Amenaza de nuevos competidores	5
Rivalidad de competencia existente	6
Rivalidad de productos sustitutos	6
Análisis de mercado	7
Análisis del consumidor	7
Análisis del producto	7
Análisis de competidores	8
Competidores directos	8
Competidores indirectos	8
Cadena de valor	8
Actividades primarias	8
Logística interna	8
Operaciones	9
Logística externa	9
Marketing y ventas	9
Servicio post-venta	9
Actividades secundarias	9

Infraestructura de la organización	9
Gestión de recursos humanos	10
Aprovisionamiento	10
Marco teórico	11
Conclusiones diagnósticas	14
Propuesta final	15
Análisis de las bases estratégicas	16
Misión	16
Visión	16
Valores	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	17
Alcance	18
Planes de Acción	18
Plan de acción I: Capacitación de cargos altos y formalización de la estructura organizacional.	19
Plan de acción II: Apertura del local	19
Plan de acción III: Estrategias de marketing y fidelización de clientes.	20
Diagrama de gantt	22
Presupuesto	23
Análisis financiero	23
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales	26
Bibliografía	28
ANEXOS	31

Índice de ilustraciones

<i>Tabla I: Plan de acción 1</i>	20
<i>Tabla II: Plan de acción 2</i>	21
<i>Tabla III: Plan de acción 3</i>	22
<i>Tabla IV: Diagrama de Gantt</i>	23
<i>Tabla V: Presupuesto</i>	24
<i>Tabla VI: Cash flow proyectado</i>	25

Introducción

En el presente reporte de caso bajo la disciplina de la Licenciatura de Administración de empresas en la Universidad Siglo 21, se desarrollarán las etapas del proceso de planeación estratégica dirigida a la empresa Meta cuya gestión se concentra en cuatro unidades de negocio diferenciadas; La Tregua S.A, Sauco S.A, Cervezas Argentinas S.A.S y por último Brewing S.A.S, que se encuentra en proceso de apertura.

Los principios de la empresa se remontan a 2019, sus fundadores fueron Paula, José y Juan Cruz Fernández, tres hermanos unidos, con el fin de buscar juntar las distintas unidades económicas bajo un mismo nombre que los representara ante el público, comunidad y clientes en general, así crecer mancomunadamente y poder llegar a ser una familia empresarial.

Por otra parte señalar como hito significativo del Grupo Meta su iniciativa por la compra del fondo de comercio de La Jirafa para recuperación y repunte, ya que en la gestión anterior venía en caída su valoración por parte de los clientes. Otro hito significativo para el grupo Meta es la fundación de la Cervecería Checa que fue realizada desde cero.

La fundación desde cero de la Fábrica de Cervezas Checa y la puesta en marcha y el mejoramiento de los procesos de producción es una fortaleza. Además, en la cervecería se están implementando normas de calidad ISO 9001 y de buenas prácticas de manufactura, con fecha de auditorías externas para certificación el día 01/07/2021.

Como desventaja, al ser un comercio relativamente nuevo, no suele ser tan reconocido por la gente y tampoco es muy visto por redes sociales. Otra desventaja que tiene es la ubicación en la cual se encuentra el bar, ya que no es una en la cual se encuentren bares alrededor y por lo tanto no se lo tiene muy en cuenta.

En cuanto al planeamiento de estrategias, son fundamentales para el aumento de clientes, el objetivo de este trabajo consistirá en implementar nuevos planes estratégicos para resolver los problemas de la organización, aumentando el prestigio de la empresa, la capacidad operativa y la capacidad de personal.

En este trabajo se busca realizar una penetración en el mercado de cervecería checa a través de una expansión territorial hacia el norte del país en la provincia de Jujuy.

Como antecedente podemos decir que existen varios casos de éxito de la estrategia de penetración de mercado. Entre ellos se puede destacar el caso de la cervecería Antares, que dio comienzo con 3 amigos marplatenses en un garaje, implementado su primer bar en 1998 y hoy cuenta con 60 franquicias en 12 provincias de Argentina y llegando el año pasado a expandirse a Brasil.

Análisis Situacional

Para poder lograr lo planteado y cumplir con la oportunidad descrita, principalmente se deberá realizar el estudio de la situación para destacar como se encuentra ubicada la organización ante diferentes variables y factores. Se comenzará a partir de un análisis externo (Macro), a través del análisis PESTEL, pudiendo identificar como las variables inciden en el sector, luego se abordará el mismo a través de las 5 fuerzas de Porter; y por último se realizará el análisis interno desarrollando el estudio de la estructura organizacional y su cultura, de los objetivos y estrategias que presenta la organización, al mismo tiempo que las ventajas competitivas, es decir en qué proceso genera valor la Cervecería a sus clientes.

Análisis del macro entorno

Factor político

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector representaba el 23,3% del PIB en 2020 y empleaba al 21,8% de la población en 2019. El procesamiento y el envasado de alimentos (en particular el envasado de carne y el enlatado) y la molienda de harina constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo duradero, el sector textil, los productos químicos y petroquímicos, farmacéuticos, de imprenta, metalurgia y acero, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodoméstica. En 2021, la actividad industrial en Argentina registró un importante crecimiento. La industria automotriz, la metalurgia y el acero, los materiales de construcción, el refinado de petróleo y la producción de alimentos y bebidas fueron las actividades que registraron la mayor recuperación. Las medidas adoptadas por el gobierno para incentivar el consumo tras la pandemia impulsaron el gasto en bienes no duraderos en 2021,

mientras que los bienes duraderos experimentaron un aumento del consumo como consecuencia de la inflación, ya que se consideran un depósito de valor ante el deterioro del peso argentino. (Trade. S, 2021)

Factor económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$490 mil millones.

El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, el déficit fiscal sigue siendo alto y la emisión monetaria para financiar dicho déficit contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual.

Luego de la reestructuración de la deuda privada en 2020, a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permite al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual -alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit. (Banco mundial, 2022)

Factor social

Un cambio importante se registra en los últimos años en la sociedad argentina, caracterizada por la gran homogeneidad de su clase media y la existencia de una franja relativamente pequeña de personas en niveles de pobreza, ha dado paso a una creciente segmentación al interior de la clase media y a un aumento importante de los estratos más bajos.

(CEPAL ,2022)

Factor tecnológico

Con el uso eficiente de las nuevas tecnologías, en la industria gastronómica, muchas empresas lograron adaptarlas a aspectos como la atención al cliente, elaboración de la comida, y su distribución. Actualmente es un hecho que, la tecnología ofrece comodidades como, por ejemplo, pedir comida desde el celular y que te llegue a tu casa, por lo tanto, el consumidor no solo valora la comida, sino que también valora el tiempo y en las condiciones que es entregado, distintos métodos de pago, la atención que recibe, entre otros.

(Martinez, 2019).

Factor ecológico

Para los restaurantes y hoteles se implementó la norma ISO 14001 que es una herramienta de gestión ambiental en el mundo en lo cual ayuda a prevenir los impactos ambientales utilizando los medios necesarios para evitarlos, reducirlos o controlarlos.

En el sector hotelero son muchos los ámbitos de legislación que se debe comprobar sea el agua, residuos, suelos, emisiones, vertidos, ruidos, ahorro o emisiones de instalaciones, para esto se recomienda disponer de una buena base de datos de Legislación actualizada.

(José Luis Carrillo, 2019)

Factor legal

Desde el punto de vista legal es necesario mencionar que el Gobierno reglamentó la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, conocida como ley de etiquetado frontal, que tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de grasas, sodio y azúcares en los productos, con el fin de ayudar a combatir la obesidad, la hipertensión y los riesgos cardíacos.

La ley 27.642, sancionada el 26 de octubre de 2021, tiene como meta que la población cuente con información sobre los productos que consume a través de un sistema de etiquetado que advierta cuando un producto tenga "exceso en azúcares", "exceso en sodio", "exceso en grasas saturadas", "exceso en grasas totales", y/o "exceso en calorías", también establece que este tipo de productos no pueden tener publicidad comercial dirigida a niños, niñas y adolescentes ni ser vendidos en entornos escolares. Además, los artículos con más de un sello

de advertencia no podrán incluir dibujos animados, personajes, figuras públicas, regalos ni elementos que llamen la atención de niños, niñas y adolescentes en su frente. (Cronista, 2022)

Análisis del micro entorno

El micro entorno es también de suma importancia y no puede dejarse de lado. Kotler y Keller (2012) mencionan las cinco fuerzas de Michael Porter; las mismas determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Las fuerzas mencionadas son:

Poder de negociación de los clientes

Actualmente el mercado de la cerveza artesanal es un mercado donde los márgenes de ganancia son altos y esto genera que haya oportunidad para muchos fabricantes. Según lo analizado en San Salvador De Jujuy; se debe tener en cuenta que el poder de negociación de los clientes tiene un nivel medio ya que los clientes no tienen muchas opciones a la hora de elegir ir a un bar de cerveza artesanal, por lo cual se debería implementar estrategias como el aumento de inversión en marketing, generar nuevos canales de ventas, innovar en nuevos sabores de cervezas que tengan una buena recepción de los clientes y lograr que siempre vuelvan.

Poder de negociación de los proveedores

En el poder de negociación con proveedores hay una fuerza media, ya que no existe una fuerte dependencia hacia ellos. Si bien puede llegar a ser fundamental la alianza estratégica con los proveedores para mantener el stock de los insumos en el momento que el cliente lo desee, como así también las formas de pago, compra mínima o máxima, envíos y demoras en la llegada de la materia prima.

Amenaza de nuevos competidores

El sector de cerveza artesanal presenta un alto nivel de amenaza de nuevos competidores, ya que los costos de producción son bajos y el proceso de fabricación es relativamente fácil para llevarlo a cabo, además como dato no menor, no se presentan o son muy bajas las barreras de entrada y salida en el sector cervecero. En la parte del sector de cerveza industrial, al ser un sector muy concentrado donde existen pocas empresas son altas

las barreras de ingreso debido a la diferenciación de productos, alcance de capital y acceso a canales de distribución.

Rivalidad de competencia existente

En Jujuy, en los últimos años se notó un crecimiento en el mercado cervecero con la aparición de bares con cerveza artesanal local, no hay una gran competencia hoy en día porque no hay muchas opciones para elegir.

1. Antares: Una de las marcas de cervezas artesanales más grandes del país, su local es reciente en la provincia de Jujuy.
2. Bar Patagonia: El estilo de cervezas es el clásico de Patagonia, cervezas livianas, ricas pero con poco cuerpo.
3. Cervecería Checa: Su diferencial de marca es reinterpretar los estilos tradicionales, los conocidos en todo el mundo, así vas a encontrar las cervezas bajo sus propios parámetros de elaboración con los que logran sus propios estilos de cerveza.
4. Dávila entre amigos : Es un resto local el cual tiene trayectoria en Jujuy y es conocido por la zona, se enfoca en comidas y tragos gourmet, pero también cuentan con cerveza artesanal

Existen altas barreras de ingreso para los competidores lo cual esto podría generar ventajas y desventajas. Lo que se destaca en este sector es que ciertas empresas tienen una larga trayectoria y eso produce que tengan mejor posición en el mercado.

Rivalidad de productos sustitutos

La cerveza artesanal posee una gran cantidad de productos sustitutos ya que es una bebida que tiene el fin de ser una actividad social, compartir momentos o dar acompañamiento a comidas. Los productos que podrían sustituirla en un serían: gaseosas, Cerveza industrial, Gin tonic, Fernet Branca, Ron, etc.

Análisis de mercado

En Argentina existen actualmente 800 cervecerías artesanales que generan unos ocho mil puestos de trabajo de manera directa a indirecta, producen 70 millones de litros anuales según un estudio que realizaron en conjunto el Centro de Cata de Cerveza y La Fiebre del Lúpulo y el sector, en el que mayoritariamente abundan las pymes, representa un 3% del consumo de cerveza a nivel nacional con respecto a las industriales. (Estévez, J. P, 2021).

La producción artesanal de cerveza en la Argentina da sustento a cerca de 6500 familias, en su mayoría son pymes, y emplea a más de 50.000 trabajadores en forma directa, según datos de la consultora Claves. Cerca del 95% de la bebida se consume en bares, restaurantes y otros comercios gastronómicos. (Agustina Devincenzi, 2022).

Los líderes del mercado Argentino dentro del rubro cerveza artesanal sin ninguna duda son Patagonia y Antares.

La zona geográfica donde se analiza abrir un nuevo canal de distribución pertenece a uno de los barrios históricos más conocidos de la provincia de Jujuy que es Ciudad De Nieva. En ese barrio viven y frecuentan muchos jóvenes entre 23-35 que son los clientes potenciales de las cervecerías artesanales.

Análisis del consumidor

Compra por género: entre los consumidores centennials la compra es muy pareja: 49,65% son varones, 49,37% mujeres y 0,7% no binarios. En la generación X suelen comprar un poco más los varones: 55,84% ellos, 43,95% mujeres y 0,2% no binarios. Ocurre lo mismo con los millennials, pero no así con los baby boomers. La tendencia se revierte y las mujeres representan el 52,83%, mientras que los varones un 48,40% y los no binarios un 0,25%. (Mundo Cerveza, 2021)

Análisis del producto

Los bienes que se ofrecen al mercado son once variedades distintas de cerveza artesanal, con distintos sabores, colores y grado de alcohol.

Las mismas son: Street Rules, Cotton Field, Good Devil, Ryle, King Bee, Mesopotamia, Little Bastard, Hellfish, Hodgson, Ceba Italiana y Summer Oranges. El valor monetario de los productos depende del tipo de vaso (pinta o vaso cervecero) que se quiera comprar. En las pintas el precio ronda entre los \$380 y \$480 pesos argentinos y en los vasos cerveceros entre los \$800 y \$960. En ambos casos el precio varía según el estilo de cerveza que se elija comprar.

Análisis de competidores

Competidores directos

Antares cuenta con una amplia carta con 18 variedades de cerveza artesanal producidas por ellos. Hoy en día la empresa cuenta con 57 franquicias distribuidas en 14 provincias, en Jujuy cuentan con una sucursal ubicada en Plaza Belgrano en el centro.

Bar Patagonia es una de las cadenas de bares más grandes de Argentina abarcando 15 provincias. En la provincia de Jujuy cuentan con una sucursal en Plaza Belgrano en el centro, a lado de Antares. Patagonia tiene una carta con 13 variedades distintas de cerveza artesanal.

Competidores indirectos

Dávila entre amigos, es un competidor indirecto ya que ellos cuentan con una amplia carta de tragos y comida gourmet, el cual es una opción optativa a la hora de elegir un lugar para salir con amigos a disfrutar. Cuentan con gin tonic, cocktails, tragos con ron, etc.

Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna

La recepción e inspección de la materia prima e insumos está a cargo de cualquiera de los tres operarios de turno. Previamente se gestiona la preparación de pedidos y las órdenes de compras acordando 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

El proceso de producción es llevado a cabo a través de diferentes etapas, la primera es la molienda de malta y maceración, en la cual se rompe el grano ya malteado, luego es macerada en diferentes temperaturas. Seguidamente realizan el filtrado para que no queden exceso de partículas y sea un producto limpio. La etapa de cocción se lleva a cabo en diferentes ollas industriales, se deja enfriar y se fermenta. En el proceso de fermentación, la levadura transforma los azúcares en etanol y dióxido de carbono. El producto terminado es la cerveza checa con sus estilos: Mesopotamia, Cotton Field, Ryle Pale, Good Devil, Little Bastard, Hellfish, King Bee. Son cervezas de tipo artesanal, con distintos ingredientes, sabor y color.

Logística externa

El procesamiento de pedidos se realiza mediante las órdenes de pedidos por parte de los clientes. El almacenamiento y control de inventario de los productos en stock se realiza por medio de software. Por otro lado, para que el transporte de las mercancías sea óptimo, se lleva a cabo una gestión de las flotas de transporte, lo que incluye conocer el destino y las rutas que recorren los vehículos para que el producto llegue a destino en excelentes condiciones y a tiempo justo.

Marketing y ventas

La Organización Meta cuenta con un técnico de Marketing que mide la satisfacción del clientes, también cuentan con un instagram (@checa_nuevacordoba) el cual por el momento no es un recurso totalmente explotado.

Servicio post-venta

Por la información dada no contiene el servicio post venta lo cual es una desventaja ya que el mismo sirve para darle atención al cliente y fidelizarlo.

Actividades secundarias

Infraestructura de la organización

El Grupo Meta se encuentra situado en la localidad de Sacanta. La oficina está dentro de una construcción con una fachada de una casa antigua que está lacada. En cuanto a la

estética, está ornamentada con cuadros, con el logo del grupo, plantas y demás objetos de decoración que aviven los colores.

En la entrada, también se ha decidido colocar una cartelera distintiva para identificarlo dentro de la localidad. Cuenta con espacios amplios, con aires acondicionados y calefactores para hacer más confortable el trabajo.

Respecto de cada una de las unidades de negocios, cada rubro también tiene sus espacios y sus equipamientos destinados a las tareas de cada una y objetos que hacen más amenos las horas de trabajo.

Soporte tecnológico

En cuanto a equipamiento tecnológico la empresa invirtió en laboratorio, macerado de cerveza, el hervidor, fermentadores, enfriador, enlatadora, filtrador, y las instalaciones para el funcionamiento de los aparatos. También cuentan con conexión WiFi de la empresa Fibertel.

Gestión de recursos humanos

El encargado de esta área es José, uno de los fundadores y directivos del grupo. Él mismo se encarga del reclutamiento de personal. Por el momento, la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos por lo que en el área productiva Luis, que se encarga de la producción de la cerveza, selecciona los empleados de producción. Actualmente los puestos productivos son para tres jóvenes de la localidad que no solo ayudan al proceso productivo sino también en la parte administrativa, compra y venta. Ellos poseen secundario completo, no poseen títulos universitarios, pero reciben constante capacitación. El rango etario es de 20 a 30 años y solo personal masculino.

Aprovisionamiento

Se trabaja con tres proveedores de insumos y materias primas, no se evalúa otras opciones ya que son líderes en el sector y lo que se busca es obtener la mejor calidad en el producto. Entre ellos se puede nombrar Maltas Bases (Maltería TRES ARROYOS), lúpulos (La Lupular S.A) y levadura (GAC) e insumos y equipamientos en general (Hecha en Cas).

Marco teórico

En este apartado se va a exponer brevemente los conocimientos sobre planificación estratégica y los pasos que son necesarios saber a la hora de realizar planificaciones en las organizaciones. Tipos de estrategias, clasificaciones y cómo aplicarlas.

Para este trabajo el enfoque elegido estará asociado a la planificación en torno al desarrollo de la vinculación estratégica de la empresa para con su público, y previamente contemplando los factores de organización y coordinación interna para darle sustento a toda la idea empresarial (Sainz Vicuña de Ancín, 2015).

Hill y Jones (2015) mencionan que el proceso de planificación estratégica también puede ser entendido como el proceso de planificación formal que consta de cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para reconocer las fortalezas y debilidades
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corregir sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.
5. Implementar la estrategia.

El autor Sainz de Vicuña Ancín (2015) también menciona los pasos más importantes para llevar adelante una planificación estratégica. Entre ellos menciona:

- 1) La necesidad de llevar adelante un análisis situacional.
- 2) El desarrollo de un diagnóstico
- 3) Sistema de objetivos corporativos (misión, visión y valores).
- 4) Objetivos estratégicos.
- 5) Configuración de la estrategia corporativa.
- 6) Delimitación de los planes de acción.

Tomando en consideración lo planteado, se debe comprender que en una planificación estratégica se utiliza y se diseña la alineación entre las distintas perspectivas y estrategias funcionales, es decir aquellas actividades que ponen en funcionamiento a la organización. La función de la demanda interna es importante porque posibilita “mejorar” la ventaja competitiva. Las compañías de un país gozan de una ventaja competitiva cuando sus clientes internos son sofisticados y demandantes y además presionan a las compañías locales para que cumpla con estándares altos para la calidad de sus productos y a efecto que fabriquen productos innovadores. (Hill, Jones, 2017)

Sin embargo, según (Mintzberg, 1994), la planificación estratégica presenta tres falacias: de predicción, de la independencia y de la formalización. De la primera habla que el entorno no puede predecirse con exactitud, ya que, el futuro del entorno depende del comportamiento de la competencia y que este es impredecible. La falacia de la independencia indica que los directivos y el área de planificación no pueden trabajar de manera independiente, sino que debe mantenerse una sinergia y dinámica en el proceso. Por último, tomando la falacia de la formalización, este menciona que si bien se considera que la planificación debe quedar asentada en un documento formal, la estrategia tiene que estar en la mente de los directivos y no en papel.

Avanzando con el proceso de planificación estratégica, a continuación, deberán definirse las estrategias que le brinden a la empresa una ventaja competitiva para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

Al analizar las cinco fuerzas, contamos con tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que la competencia en una industria:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Estas estrategias genéricas siempre de una forma u otra están presentes en una organización y rara vez se pueden implementar dos o más de ellas. Son importantes porque permiten generar una ventaja competitiva respecto de la competencia y a través de esta es que la comunidad la identificará (Porter M, 1998).

En cuanto a la estrategia de adaptación local se concentra en incrementar la rentabilidad mediante la adaptación de bienes y servicios de la compañía, de modo que se ajusten debidamente a los gustos y las preferencias de los mercados internos del país. Si la compañía adapta a las demandas locales el producto que ofrece, podrá aumentar el valor del producto en el mercado local pero lo negativo de ello es que como la adaptación implica determinada duplicación de funciones y también series de producción más cortas, también impide que la compañía pueda bajar los costos en función de la producción masiva de un producto estandarizado para el consumo global. Sin embargo, tendría sentido si el valor agregado asociado a la adaptación local soporta precios más altos, lo cual haría que una compañía recupere sus costos más altos o si esto genera una demanda local sustancialmente mayor, le permitiría bajar los costos realizando una economía de escala en el mercado local. (Hill & Jones ,2017)

Retomando a Michael Porter, comenta en su libro *Estrategia Competitiva* que surge una barrera contra el ingreso cuando una nueva empresa necesita garantizar la distribución de los productos. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocios con los competidores, si quieren que acepte su producto habrá que persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios.

Mientras más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y mientras más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar a la industria, en ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquear, debe establecer un canal de distribución/ enteramente nuevo.

En lo que a estrategias de crecimiento se refiere, (Ansoff, 1998), desde el punto de vista producto/mercado, define cuatro grandes estrategias de crecimiento: Penetración de Mercados, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Productos y Diversificación.

Para el caso en cuestión, se optó por una estrategia de penetración de mercados, el autor (Vicuña Ancin, 2017) la definió como la estrategia más segura de las de crecimiento, ya que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor cuando se aprovechan las posibilidades ya existentes en la empresa. A través de un plan, que le permita aumentar su cuota de mercado sin necesidad de lanzar nuevos productos.

Conclusiones diagnósticas

Considerando el concepto de la estrategia y los análisis desarrollados sobre la Cervecería Checa y su entorno, se ha identificado que un factor determinante en su desenvolvimiento es la informalidad con la que se articula la cervecería. Lo que se quiere decir es que al no tener priorizados sus objetivos estratégicos y tampoco una definición de sus objetivos corporativos, la unidad de cervecería artesanal no puede proyectarse hacia el largo plazo.

Además de toda la problemática que tiene que tiene la cervecería, desde el punto de vista estratégico y corporativo, también se observa el impacto negativo que genera el país en este momento, afectando no solo a la industria sino a todo el sector gastronómico. Por más que hoy en día las cosas estén mejor en el sector gastronómico y cervecero, esto se puede considerar como una amenaza ya que por el momento de incertidumbre del país cada movimiento es fundamental.

En lo que afecta a los antecedentes teórico, Saiz de Vicuña Ancin (2015) comenta que la estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas, lo cual puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente o atraer clientes de la competencia obteniendo una ventaja que es la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que el producto se refiere y al mercado en el que se mueve, también traducirse a una expansión geográfica en su mercado de origen ya sea a nivel local, nacional o internacional en búsqueda de nuevos segmentos de mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.

El desarrollo de una propuesta de valor está estipulado entre la definición de sus objetivos corporativos, el desarrollo de estrategias y la materialización hacia planes de acción en concreto.

Por otro lado, la decisión de expandir el mercado hacia la Provincia de Jujuy no es una tarea tan difícil para esta organización ya que el mercado de la cerveza artesanal es tan demandado que cada vez se hace más reconocido en el país y el precio sigue siendo accesible, por lo tanto, se va a realizar una estrategia de penetración de mercado. La definición de estas

estrategias es el trabajo de expandir la marca para ganar más consumidores dentro de los segmentos, obteniendo el crecimiento de la empresa a partir de la conquista de mercados.

Al aumentar las ventas, aumenta la utilidad de la unidad de negocio. Esto también ocurre con la posición de la marca y el prestigio de la misma en el mercado logrando que los clientes la recomienden y aumente la clientela.

Por lo tanto, se ha determinado que se llevará el producto de la cervecería Checa a la provincia de Jujuy pensando en todas las edades a partir de los 18 años fortaleciendo y trabajando fuertemente con los canales de distribución, insertándose en una provincia donde el mercado está en pleno crecimiento.

Finalmente, si Cervecería Checa no realiza un plan estratégico estará descontextualizada, tendrá que subsistir a partir de la propia inercia que llevan y la informalidad con la que viene desarrollándose ya que los mercados empiezan a crecer y estar entre los primeros en calidad, genera subsistencia y posibilidad de expandirse.

De esta manera el plan se encontrará delimitado a partir de una estrategia de penetración de mercado, en donde ésta se centrará en expandir la cervecería hacia Jujuy con un buen canal de distribución y va a ser realizado en un corto plazo por lo demandante que es el mercado y la incertidumbre misma que hay en el país.

Propuesta final

Se llevará a cabo el desarrollo del plan estratégico que se plantea para diciembre del año 2025, con el objetivo de expandir territorialmente y abrir una nueva sucursal en San Salvador de Jujuy, y así poder mejorar el conocimiento del público hacia la empresa para otorgarle mayor rentabilidad, es una gran oportunidad de crecimiento ya que Jujuy es un mercado en crecimiento.

Antes de comenzar con el plan de implementación, en base a sus lineamientos estratégicos actuales se comentarán algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación o necesitan ser modificados y revisados.

Análisis de las bases estratégicas

Grupo Meta expone de manera clara sus bases estratégicas sobre las cuales se elaboran los demás planes de las distintas unidades de negocios, trabajando así conjuntamente hacia un mismo y claro objetivo.

Misión

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

Visión

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

Valores

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

Respeto: actitud de valorar a otra persona.

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

Compromiso: dedicación y prioridad para traccionar sobre la visión y misión del grupo. (Grupo Meta, 2021)

Objetivo general

Incrementar un 45% anual las utilidades de Cervecería Checa hasta diciembre del año 2025, por medio de una estrategia de penetración de mercado en la provincia de Jujuy a través de la apertura de un local, aumentando las ventas y la comercialización de la cerveza artesanal Checa.

Justificación: Una vez determinado el objetivo general, es momento de justificarlo desde el punto de vista cuantitativo. En primer lugar y realizando un análisis como estudio económico – financiero de la empresa y tomando en consideración aspectos externos a la

misma a nivel político como social generando incertidumbre a planes futuros; es que se toma la decisión de buscar lograr el porcentaje mencionado donde el mismo no es elegido al azar; las utilidades de Sauco aumentaron en un 115% en 2019 en comparación con el año 2018 pero tuvieron una caída del 59% en 2020 debido a una reducción en las ventas porque la empresa permaneció cerrada por la pandemia. Según este análisis, se determinó que el Grupo Meta ha crecido en promedio un 39% anual en los últimos tres períodos lo que respalda el % a incrementar del objetivo general del presente reporte de caso. (Anexo 1)

El Estado de Resultados y los datos obtenidos del año 2020 no se tomaron en cuenta para el porcentaje elegido ya que arrojó resultados no favorables.

Objetivos específicos

- 1) Aumentar las ventas en un 70% en Cervecería Checa para diciembre del año 2025, por medio de una estrategia de penetración, logrando una expansión territorial abriendo una sucursal en la provincia de Jujuy

Justificación: con respecto al porcentaje planteado se expone con demostración en los estados de resultados del año 2018 y 2019, donde la utilidad bruta es considerada bajo condiciones de ventas normales, sin tener en cuenta el año 2020 donde se modifica notablemente la caída de la utilidad bruta con respecto a las ventas por consecuencia de la pandemia. Tomando los dos años mencionados como objeto de estudio y en comparación, se evidencia un incremento porcentual de 122,64 con respecto a la utilidad bruta de las ventas, en el año 2018 y 2019 respectivamente. Lo que indica que un 70% en el lapso de 3 años es razonable y alcanzable.

- 2) Atraer y fidelizar la cartera de clientes un 55% cartera de clientes para diciembre del año 2025 en la provincia de Jujuy por medio de campañas publicitarias de marketing y distintos planes de fidelización.

Justificación: Al abrir un nuevo local, es necesario contar con campañas de publicidad masiva con promociones llamativas para poder atraer a los clientes, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción en cada visita de los clientes. Se observó en la sección de análisis interno, precisamente en las actividades primarias, que una de las debilidades de la compañía es la falta de explotación en el área marketing. Por otro lado, será

necesaria para dar a conocer el producto en el nuevo canal de distribución y potenciar los canales de comunicación.

- 3) Optimizar en un 40% los procedimientos internos para diciembre del año 2025 mediante un rediseño de la estructura organizacional actual, definiendo organigrama, puestos de trabajo y nuevos procedimientos.

Justificación: A través de una optimización de sus procesos mediante el rediseño de su estructura, la mejora del servicio prestado a través de la adaptación de nuevas tecnologías con el pasar del tiempo que permita mejorar la valoración de los atributos de la institución, y al mismo tiempo contar con personal capacitado, ayudará a generar una linealidad de causa-efecto que tendrá una repercusión en los ingresos finales de la empresa.

Alcance

- Temporal: el periodo de implementación de esta propuesta es de 3 años, desde enero de 2023 a diciembre 2025
- Geográfico: la propuesta está diseñada para ser implementada específicamente en la provincia de Jujuy.
- De contenido: aplicación de la herramienta planificación estratégica mediante un plan de diversificación para penetrar el mercado desarrollado en el marco teórico del trabajo.
- Recursos: se plantea a través de un análisis interno, la empresa posee recursos capitales y financieros para poder llevar a cabo la propuesta de la implementación de la estrategia en cuestión.

Planes de Acción

Luego de definir los objetivos, tanto general como específicos, se proponen las siguientes tácticas para resolver las problemáticas presentadas, en respuesta a los mismos:

Plan de acción I: Capacitación de cargos altos y formalización de la estructura organizacional.

En el primer plan de acción se propone la capacitación de los cargos altos, realizando un curso de coaching y dirección ya que es la primera vez que van a tener un local en las afueras de Córdoba siendo algo nuevo e innovador para los mismos. En este caso el plan se basará en la capacitación del gerente general y el administrador para obtener los menores errores posibles, descripción de puestos, se reorganizará el organigrama de la empresa, realizando uno nuevo de la organización Cervecería Checa y al mismo tiempo el diseño de estructura organizacional.

Tabla 1: Plan de acción I

PLAN DE ACCION TACTICA 1							
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente y observaciones
		area	Responsable				
Definición de las temáticas y diseño de la capacitación estratégica a realizar	1/1/23 - 2/2/23	Administración	Dueño de la empresa	Oficina	Asesor externo	\$ 128,000	Anexo 2
Definición sobre lineamientos de coaching	1/1/23 - 1/2/23	Administración	Dueño de la empresa	Oficina	Asesor externo		Anexo 2
Diseño del manual de capacitación 1	2/2/23 - 1/3/23	Administración	Dueño de la empresa	Computadora e impresora	-	\$ 30,000	Impresión de manuales
Diseño del manual de capacitación 2	1/3/23 - 15/4/23	Administración	Dueño de la empresa	Computadora e impresora	-	\$ 30,000	
Descripción de puestos	15/4/23 - 31/4/23	Administración	Jefe de adm	Computadora e internet	Si	\$ 320,000	Anexo 3
Diseño de Manual de procedimientos	1/5/23 - 31/5/23	Administración	Jefe de adm	Computadora e internet	Si	\$ 360,000	Anexo 3
Diseño de estructura organizacional	1/5/23 - 15/6/23	Administración	Jefe de adm	Computadora e internet	Si	\$ 368,000	Anexo 3
TOTAL						\$ 1,236,000	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción II: Apertura del local

En el segundo plan de acción, se iniciará con la contratación de un personal de logística con al menos 2 años de experiencia, brindando la ayuda y la información necesaria para saber cómo sería el canal de distribución, la ubicación del lugar a alquilar, etc. Esto sería de gran ayuda para finalmente realizar la apertura del local, que contará con al menos 6 mozos que rotaran por días, 2 cocineros y el local contará con una cantidad de 15 mesas, de las cuales 8 son para 4 personas y 7 para dos personas.

La idea es ambientarlo de la misma manera que Cervecería Checa de Córdoba, ya que es el primer local, pero construyendo una mejor comunicación de los empleados hacia el cliente y hacia la parte interna, obteniendo una buena cultura organizacional.

Tabla II : Plan de acción 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente y observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Contratacion personal de logística	1/6/2023	15/7/2023	Logística	Gerente de logística	Oficina	Asesor externo	\$ 150,000.00	1 mes/ anexo 4
Definicion de canal de distribucion, ubicacion, etc.	11/7/2023	1/8/2023	Directivos	Direccion y logística	-	-	-	-
Definicion de espacio fisico	1/7/2023	28/8/2023	Gerente general y logística	Direccion y logística	Inmobiliara	no	\$ 80,000.00	Alquiler mensual
Busqueda de personal/ 6 mozos	1/9/2023	10/9/2023	Jefe de recursos humanos	RRHH	Oficina	no	\$ 427,770.00	Anexo 5
Busqueda de personal/ 2 Cocineros	1/9/2023	10/9/2023	Jefe de recursos	RRHH	Oficina	no	\$ 139,030.00	Anexo 6
Compra de insumos	9/10/2023	17/11/2023	Administracion y gerencia	jefe de administracion	Computadora, internet, vehiculo	no	\$ 700,000.00	Mercado libre/ mesas, sillas,
TOTAL							\$ 1,496,800.00	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción III: Estrategias de marketing y fidelización de clientes.

En el tercer plan de acción, se definirá por donde se va a llevar a cabo la realización de la publicidad de la apertura del local. Una vez que ya esté definido se contratará a un influencer con 100.000 en instagram 3 meses con un sueldo de \$50.000 mensual, el mismo ayudará a que la página oficial de Cervecería Checa Jujuy genere fama así la gente puede ver las promociones y sorteos que se realizan por la misma.

También se realizará publicidad a través de Facebook, Twitter, radio y televisión para así aumentar el flujo de clientes. Una vez que los clientes terminan de disfrutar en el bar, se les hará una encuesta de satisfacción para poder saber en qué debería mejorar Cervecería Checa y que es lo que más le gusta de ella.

Tabla III: Plan de acción 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente y observaciones
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Definir los canales de comunicacion	1/8/2023	1/9/2023	Comercialización	jefe de comercialización	Computadora, internet	no	-	-
Contratar influencer para realizar promociones	1/9/2023	31/12/2023	Marketing	Jefe de marketing	Computadora, internet y celular	si	\$ 150,000.00	3 meses/\$50000 por mes
Realizar sorteos y promociones	1/9/2023	31/5/2024	Area de marketing	Jefe de marketing	Computadora, internet y celular	no	-	-
Publicitar por instagram	1/9/2023	31/5/2024	Marketing	jefe de marketing	Computadora, internet y celular	no	\$ 222,950.00	Instagram Promociones
Lanzamiento de publicidad	1/9/2023	31/12/2025	Marketing	Jefe de marketing	Computadora, internet y celular	no	\$ 150,000.00	Mensual/ redes sociales, radio y television
TOTAL							\$ 522,950.00	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cabe destacar que los precios de los planes de acción fueron calculados a los precios de hoy en día, en el presupuesto se verá reflejado los precios adecuados a la inflación estipulada al año correspondiente del proyecto.

Presupuesto

Tabla V: Presupuesto

Plan de Acción 1	2023	2024	2025	
Definición de las temáticas y diseño de la capacitación estratégica a realizar	244,480	-	-	
Definición sobre lineamientos de coaching				
Diseño del manual de capacitación 1	57,300	-	-	
Diseño del manual de capacitación 2	57,300	-	-	
Descripción de puestos	611,200	-	-	
Diseño de Manual de procedimientos	687,600	-	-	
Diseño de estructura organizacional	702,880	-	-	
Subtotal	2,362,783	-	-	
Plan de Acción 2				
Contratación personal de logística	286,500	-	-	
Definición de canal de distribución, ubicación, etc.	-	-	-	
Alquiler del local	916,800	1,653,120	2,846,673	
Sueldos/ 6 mozos	3,267,628	8,837,993	15,219,024	
Sueldos/ 2 Cocineros	1,062,189	2,872,916	4,947,161	
Compra de insumos	1,337,000	-	-	
Subtotal	6,870,117	13,364,029	23,012,857	
Plan de Acción 3				
Definir los canales de comunicación	382,000	-	-	
Contratar influencer para realizar promociones	-	-	-	
Realizar sorteos y promociones en redes	-	-	-	
Publicitar por instagram	189,258	213,287		
Lanzamiento de publicidad	1,146,000	3,099,600	5,337,511	
Subtotal	1,717,258	3,312,887	5,337,511	
Total	10,950,158	16,676,916	28,350,369	55,977,443

Anexo 7: Inflación (REM)	2023		2024		2025	
		91.3%	1.91	75%	1.72	75%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis financiero

El retorno sobre la inversión es una métrica usada para saber cuánto la empresa va a ganar o perder a través de sus inversiones o de una inversión en particular (propuesta profesional del presente reporte de caso). Para calcular el ROI es necesario saber los ingresos totales de una empresa en un periodo determinado y su inversión. El total a invertir en dicho reporte de caso según lo determinado líneas arriba es de \$55.977.433. Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos por ventas netas) en el último balance, para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso.

Según el objetivo general de la propuesta, se busca aumentar en un 45% anual las utilidades de la empresa para diciembre de 2025. Se tomaron los balances del año 2019 ya que, los balances para el año 2020 de Sauco S.A arrojan un porcentaje grande de pérdida causa del año atípico que

atravesó la población mundial por la pandemia por Covid-19 por lo que la empresa permaneció mucho tiempo cerrada, sin generar ventas y soportando costos fijos.

Tabla VI: Cash flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Cerveceria Checa"			
	2023	2024	2025
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 58,832,767	\$ 101,310,024	\$ 174,455,862
Plan de acción 1	\$ 41,182,937	\$ 70,917,017	\$ 122,119,103
Plan de acción 2	\$ 16,941,373	\$ 29,173,044	\$ 50,235,981
Plan de acción 3	\$ 12,320,998	\$ 21,216,759	\$ 36,535,259
TOTAL DE INGRESOS	\$ 129,278,074	\$ 222,616,844	\$ 383,346,205
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 27,426,003	\$ 47,227,577	\$ 81,325,888
Gastos de Comercialización	\$ 20,874,234	\$ 35,945,431	\$ 61,898,032
Gastos Administrativos	\$ 4,999,463	\$ 8,609,075	\$ 14,824,828
Gastos Financieros	\$ 8,917,257	\$ 15,355,516	\$ 26,442,198
Otros Egresos	\$ 283,219	\$ 487,702	\$ 839,824
Plan de acción 1	\$ 2,362,783	-	-
Plan de acción 2	\$ 6,870,117	\$ 13,364,029	\$ 23,012,857
Plan de acción 3	\$ 1,717,258	\$ 3,312,887	\$ 5,337,511
TOTAL DE EGRESOS	\$ 73,450,333	\$ 124,302,217	\$ 213,681,138
UTILIDAD BRUTA	\$ 55,827,741	\$ 98,314,627	\$ 169,665,067
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 19,539,709	\$ 34,410,119	\$ 59,382,774
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 36,288,032	\$ 63,904,507	\$ 110,282,294

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 45%
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 45%
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (Anexo 7)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019

Objetivo general: Aumentar las utilidades un 45% anual para 2025
Plan de Acción 1: Aumentar las ventas 70% para 2025
Plan de Acción 2: fidelizar la cartera de clientes un 55% cartera de clientes
Plan de acción 3 : Optimizar en un 40% los procedimientos internos para diciembre del año 2025

Ingresos 2019	\$ 30,802,496
Costo de ventas 2019	\$ 18,914,485
Otros costos de venta	\$ -
Gastos Administrativos	\$ 3,447,906
Gastos de Comercialización	\$ 14,396,023
Gastos Financieros	\$ 6,149,832
Otros Egresos	\$ 195,323

Anexo 7: Inflación (REM)	2023		2024		2025	
		91,3%	1.91	75%	1.72	75%

Impuesto a las ganancias	35%	Fuente: AFIP
Tasa de referencia plazo fijo	80%	

Inversión a realizar	-55,977,443
Flujo del período 1	36,288,032
Flujo del período 2	63,904,507
Flujo del período 3	110,282,294

VAN	1,564,470
TIR	85%

ROI			
Beneficios	330,569,455	Utilidades 2025	44.26%
Costos	45,609,786	Utilidades 2019	38.59%
ROI	625%	Diferencia	5.66%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los indicadores financieros arrojaron los siguientes resultados: con respecto al Valor Actual Neto (VAN) arriba un valor positivo mayor que cero ascendiendo a \$1.562.470 pesos por lo cual se recupera la inversión inicial, obteniendo un rendimiento mínimo deseado y con un excedente, lo cual indica que generará riqueza por encima de lo que generaría el proyecto siendo este aceptado.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), la rentabilidad medida por este indicador es positiva mayor al costo del capital y se espera que la inversión sea factible. Se logró una TIR del 85%.

Con respecto al Retorno Sobre la Inversión (ROI) arroja un resultado de 625 % lo cual es positivo e indica que por cada peso invertido el proyecto devolverá \$6.25. La evaluación del flujo del proyecto mostrando un VAN positivo y una TIR elevada del 85% según ambos criterios de evaluación el proyecto debería ser aceptado.

Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa “grupo Meta” principalmente a su unidad de negocio Cervecería Checa, procedimientos que deriven en la profesionalización interna con el fin de expandir territorialmente la marca hacia la provincia de Jujuy, en vistas de mejorar y aumentar el conocimiento de la empresa y con el fin de solucionar los problemas de la disminución de ventas, mala organización por unidad de negocio y el marketing de la misma.

Para esto se desarrolló un plan estratégico el cual partió en reorganizar y formalizar la estructura organizacional. El mismo parte reformulando un nuevo organigrama de la empresa, describiendo los puestos y delimitando los manuales de procedimientos de Cervecería Checa para así poder desarrollar el nuevo local obteniendo la valoración del cliente esperada y el aumento de las ventas que se requiere para diciembre de 2025.

En lo que respecta al objetivo general del reporte se plantea como solución, como bien se mencionó anteriormente, una estrategia de penetración de mercado bajo la aplicación de métodos innovadores de diferenciación y captación de clientes en vistas de solucionar la caída en sus ventas. La misma se llevará a cabo con la apertura de un local en San Salvador De Jujuy, incrementando las utilidades un 45% anual hasta diciembre de 2025

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando las oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se puede generar mayores conocimientos de los clientes en base a la unidad de negocio, especulaciones y observaciones de los principales competidores de cervecerías artesanales en Jujuy y aprovechar el crecimiento del mercado en la provincia.

Finalmente, para terminar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin de que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación pero que la empresa debería hacer para mejorar su status.

Entre ellas se recomienda:

1. Expandirse a nivel nacional abarcando la mayor cantidad de provincias posibles, más que nada en lugares donde el turismo es predominante y donde el

mercado de la cerveza artesanal es más fuerte, como ser en el sur del país (Bariloche, Villa la angostura, San Martín de los andes, El Bolsón , etc.).

2. Poner en marcha planes sustentables y socialmente responsables. Esto tiene su fundamento principalmente en que el mundo que compartimos está sufriendo duros golpes debido al comportamiento irresponsable del ser humano como habitante, esto nos da la pauta que con ideas innovadoras no solo estaríamos captando la atención de aquellos clientes responsables, sino que también nos invita a plantear nuevas soluciones por ejemplo para el packaging o presentación de los productos que ofrecemos.
3. Generar nuevos indicadores logísticos, de recursos humanos y financieros por ejemplo los plazos de entrega, rotación de stock, productos más vendidos, cumplimientos de objetivos y desempeños.
4. Por último, en empresas de gran envergadura y con un nacimiento familiar, es importante prestar atención al traspaso generacional. De esa forma se mantendrían latentes todos los valores planteados desde el primer momento.

Bibliografía

Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina. (n.d.). Asociación Toxicológica Argentina. Retrieved September 6, 2022, from <https://toxicologia.org.ar/argentina-pais-mayor-consumo-alcohol-america-latina/>

Banco mundial. (2022, October 3). Argentina: panorama general. Banco Mundial. Retrieved October 5, 2022, from <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Barragan, F. (2022, October 10). Inflación: el Gobierno asegura que caerá al 5% mensual este año (pero el FMI duda). Retrieved November 2, 2022, from <https://www.ambito.com/economia/inflacion/el-gobierno-asegura-que-caera-al-5-mensual-este-ano-pero-el-fmi-duda-n5555556>

Boco, V. (2022, February 1). Cervecería Checa: sabores de otro continente en Nueva Córdoba. Circuito Gastronomico. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.circuitogastronomico.com/cerveceria-checa-sabores-de-otro-continente-en-nueva-cordoba/>

Boettner, M. (2022, March 31). Pobreza: qué dice el acuerdo con el FMI y a qué medidas se comprometió el Gobierno para reducirla. Infobae. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.infobae.com/economia/2022/03/31/pobreza-que-dice-el-acuerdo-con-el-fmi-y-a-que-medidas-se-comprometio-el-gobierno-para-reducirla/>

Carrillo, J. L. (2019, February 18). La norma ISO 14001 aplicada en hoteles y restaurantes. Nueva ISO 14001. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/02/la-norma-iso-14001-aplicada-en-hoteles-y-restaurantes/>

Cayón, D. (2020, December 10). Una por una, las principales medidas económicas de los primeros 12 meses de gobierno de Alberto Fernández. Infobae. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.infobae.com/economia/2020/12/10/una-por-una-las-principales-medidas-economicas-de-los-primeros-12-meses-de-gobierno-de-alberto-fernandez/>

CEPAL. (2022, 09 14). La estructura social de la Argentina: evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual. Cepal. Retrieved October 5, 2022, from

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/6032-la-estructura-social-la-argentina-evidencias-conjeturas-acerca-la-estratificacion>

Consultas y respuestas frecuentes sobre normativa, aplicativos y sistemas de AFIP. (2022, March 15). AFIP. Retrieved November 8, 2022, from <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/abc/ABCpaso2.aspx?id=26144835>

Devincenzi, A. (2022, February 28). Resucitan las cervecerías artesanales con nuevos locales y productos que copan góndolas. *El Cronista*. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.cronista.com/negocios/las-cervecerias-artesanales-crecen-con-nuevos-locales-y-productos-que-copan-las-gondolas/>

El cronista. (2022, March 23). Ley de Etiquetado Frontal: desde cuándo se empiezan a aplicar los sellos negros en alimentos y qué prohíben poner en los envases. *El Cronista*. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.cronista.com/economia-politica/ley-de-etiquetado-frontal-desde-cuando-se-empiezan-a-aplicar-los-sellos-negros-en-alimentos-y-que-prohiben-poner-en-los-envases/>

EMBOTELLADO. (2022, may 12). Cerveza de Argentina. Retrieved September 6, 2022, from <http://www.cervezadeargentina.com.ar/proveedores.htm>

Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.

Informe de Gelt sobre las preferencias de los consumidores de cerveza argentinos. (2021, August 10). *Mundo Cerveza*. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.mundocerveza.com/informe-de-gelt-sobre-las-preferencias-de-los-consumidores-de-cerveza-argentinos/>

Laudonia, M. (2022, October 11). El FMI prevé que la economía argentina será una de las que más crecerá en 2023. *Télam*. Retrieved November 2, 2022, from <https://www.telam.com.ar/notas/202210/607462-fmi-crecimiento-argentina.html>

Lobato, A. (2019, April 25). Con alma de cerveza artesanal: productores y consumidores en Caminos y Sabores. *Infocampo*. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.infocampo.com.ar/con-alma-de-cerveza-artesanal-productores-y-consumidores-en-caminos-y-sabores/>

Peralta, R. (n.d.). Plan de marketing. Cerveza Schneider • gestiopolis. Gestipolis. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.gestiopolis.com/plan-de-marketing-cerveza-schneider/>

Porter, M. E. (1998). . Estrategia Competitiva(Vigesima quinta ed.) Mexico: continental S.A.

Rodríguez, S. O. (2022, July 26). Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos. BAE Negocios. Retrieved September 28, 2022, from <https://www.baenegocios.com/negocios/Cerveza-artesanal-una-bebida-cada-vez-mas-elegida-por-los-argentinos-20220726-0058.html>

Ruiz, M., & II, J. P. (2020, October 23). La lista completa de las multinacionales que se fueron o se quieren ir de la Argentina. Infobae. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.infobae.com/economia/2020/10/23/la-lista-completa-de-las-multinacionales-que-se-fueron-o-se-quieren-ir-de-la-argentina/>

Saá, A. R. (2021, March 19). Efecto pandemia: salud y tecnología, una sociedad en alza en la Argentina. Ámbito. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.ambito.com/negocios/salud/efecto-pandemia-y-tecnologia-una-sociedad-alza-la-argentina-n5178122>

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2015). El plan estrategico en la practica. españa : ESIC.

Selén, L. (2022, April 3). La cervecera fue la industria de consumo masivo con mayor nivel de inversión en los dos últimos años. El Economista. Retrieved September 6, 2022, from <https://eleconomista.com.ar/actualidad/la-cervecera-fue-industria-consumo-masivo-mayor-nivel-inversion-dos-ultimos-anos-n52019>

Torres, D., & Ibáñez, P. (2021, July 27). Durante la pandemia cerraron más de 20.000 empresas, la mayoría PyMEs. elDiarioAR.com. Retrieved September 6, 2022, from https://www.eldiarioar.com/economia/durante-pandemia-cerraron-20-000-empresas-mayoria-pymes_1_8170826.html

Trade, S. (n.d.). Política y economía Argentina - Santandertrade.com. Santander Trade. Retrieved September 6, 2022, from <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

ANEXOS

Anexo 1: Utilidad bruta de Sauco S.A años 2018 y 2019

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
31 de Diciembre de 2020, comparativo, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	<u>2020</u>	<u>2019</u>	
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	13.091.918,87	30.802.495,68	
COSTO DE VENTAS (Anexo IV)	(8.018.524,50)	(18.914.484,82)	
UTILIDAD BRUTA	<u>5.073.394,37</u>	<u>11.888.010,86</u>	
GASTOS Y OTROS INGRESOS			

DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD:		SAUCO S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS			
Por el Ejercicio Económico cerrado al 31 de Diciembre de 2018, expresado en moneda homogénea, en pesos, a la fecha de cierre.			
	<u>2018</u>		
INGRESOS POR VENTAS Y SERVICIOS	15.090.517,07		
COSTO DE VENTAS (Anexo III)	(9.751.010,48)		
UTILIDAD BRUTA	<u>5.339.506,59</u>		

Anexo 2: Fuente de sueldo asesor externo



Anexo 3: Presupuesto tercerización

A través de una llamada telefónica con la consultora en RRHH Nexo Group RRHH, la cual nos brindó el asesoramiento adecuado para nuestro plan de acción, fijo un precio por hora de trabajo de \$4000 pesos; para el presente plan de acción se estimaron unas 8 horas semanales.



NEXO
CONSULTORA
DE RR.HH

Teléfono: Nexo Group RRHH: 0351 424-7339

Dirección: Paraná 24, Centro, Córdoba; Argentina.

Anexo 4: Contratacion de analista de logistica

Sueldos para Analista en Argentina

Actualizado el 17 de oct de 2022

 Confianza muy alta

\$ 150.000

 /mes

Sueldo base promedio

5.983 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Promedio: **\$ 186.500** Intervalo: \$ 3 - \$ 602.000

Anexo 5: sueldo de mozos



Sueldos


Sueldos para Mozo Jujuy ▾

Descripción general

Sueldos

Entrevistas

Trayectoria profesional

Sueldos para Mozo en Jujuy

Actualizado el 28 de ago de 2022

 Confianza alta

\$ 71.295

 /mes

Sueldo base promedio

5 sueldos

\$38 K

Bajo

\$71 K

Promedio

\$94 K

Alto

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

Anexo 6: Sueldo de cocineros



Anexo 7: Índice de inflación anual según REM

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	100,3	+5,3	(7)	100,1	+4,9	(17)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	94,1	+3,5	(7)	95,2	+5,3	(7)
2023	var. % i.a.; dic-23	90,5	+6,4	(7)	91,3	+6,1	(15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,7	+0,3	(1)	75,5	-0,1	(1)
2024	var. % i.a.; dic-24	66,8	+3,7	(8)	72,2	+4,5	(9)

Anexo 8: Presupuesto y flujo de caja

[Presupuesto - Flujo de Fondos](#)