

Universidad Siglo 21



Lic. en Administración de Empresas

Trabajo final de Graduación

E-Commerce y nuevos alcances para el grupo Meta

Realizado por Mariana Galera

DNI: 35206867

Legajo: VADM025044

Tutora: Claudia Navas

Fecha: 13/11/2022

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objeto de estudio la unidad de negocio Sauco S.A la cual pertenece al Grupo Meta y se tomará específicamente el análisis de la cervecería Checa.

Se desarrollará una planificación estratégica la cual estará enfocada principalmente en el crecimiento en la unidad de negocio. Se acudirá estratégicamente al desarrollo de mercado a nivel nacional, la implementación del Ecommerce y mejoras empresariales para lograr que Cervecería Checa se diferencie de forma oportuna, del resto de los competidores.

Se abordará un análisis profundo para tener una visión profesional y poder describir los pasos pertinentes para lograr un nuevo desafío. Dicha planificación, estará alienada a la necesidad de incrementar la rentabilidad, teniendo presente la cultura organizacional.

Palabras claves: crecimiento- Ecommerce- desarrollo de mercado- diferenciación- rentabilidad- cultura organizacional.

Abstract

The following work has as object of study the business unit Sauco S.A which belongs to the Meta Group and the analysis of the Czech brewery will be taken specifically.

A strategic planning will be developed which will be mainly focused on growth in the business unit. The development of the market at a national level, the implementation of Ecommerce and business improvements will be strategically used to ensure that Cervecería Checa differentiates itself from the rest of the competitors in a timely manner.

A deep analysis will be addressed to have a professional vision and to be able to describe the relevant steps to achieve a new challenge. Said planning will be aligned with the need to increase profitability, bearing in mind the organizational culture.

Keywords: growth- Ecommerce- market development- differentiation- profitability- organizational culture.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	5
Macroentorno-PESTEL.....	5
Factor Político:	5
Factor Económico:.....	5
Factor Social:.....	6
Factor Tecnológico:.....	6
Factor Ecológico:.....	7
Factor Legal:.....	7
Microentorno- Cinco fuerzas de Porter:	8
Riesgo de entrada de nuevos competidores:.....	8
Rivalidad entre las compañías establecidas:.....	9
Poder de negociación de los compradores:.....	9
Poder de negociación de los proveedores:.....	9
Amenaza de productos sustitutos:	10
Análisis de Mercado	12
Cadena de valor	14
Logística interna:	14
Operaciones:	14
Marketing y venta:.....	15

Servicios post venta:	16
Gestión de Recursos Humanos:	16
Desarrollo Tecnológico:	17
Aprovisionamiento:	17
Marco teórico.....	18
Conclusiones Diagnósticas	21
Plan de Implementación	23
Planes de acción.....	25
Táctica N°1- Desarrollo del E-Commerce.....	25
Táctica N°2- Expansión Geográfica	26
Táctica N°3- Incorporación de un CRM.....	28
Flujo de caja	31
Análisis Financiero	32
Indicadores relevantes	32
Referencias	35
Anexos	37

Índice de Ilustraciones

Plan acción N.º 1	26
Plan de acción Nº2.....	27
Plan de acción Nº3.....	28
Diagrama de Gantt.....	29
Tabla de Presupuesto:.....	30
Tabla flujo de caja:	31
Tabla de Indicadores Financieros:	32
Flujo caja completo con indicadores:	41

Introducción

En el presente reporte de caso será realizado para la de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21, en el cual se analizará de forma exhaustiva al Grupo Meta.

Dicho grupo empresarial presenta cuatro unidades de negocios, pero en este caso, se hará hincapié en la unidad de negocio Sauco S.A con el propósito de desarrollar una planificación estratégica la cual se basará por un lado, en la estrategia de crecimiento mediante la incorporación del comercio electrónico con el fin de arrimar un nuevo canal para la venta de los productos y servicios realizados por la cervecería. Por otro lado, se implementa la estrategia de diferenciación incorporando un nuevo desarrollo de mercado, teniendo como objetivo aumentar la rentabilidad de la compañía.

El Grupo Meta comienza de la mano de tres hermanos emprendedores Paula, José y Juan Fernández, tres jóvenes apasionados por emprender y generar nuevos proyectos en diversos rubros teniendo como pilar el saber detectar las nuevas oportunidades para poder crear, innovar e imponer su impronta familiar, eficiente y dinámica dentro del mercado.

Narrando una breve reseña de la empresa podemos mencionar que el principal referente fue Tocilio Fernández abuelo de los futuros emprendedores el cual dedico su vida por su pasión al campo argentino. Dejando un gran legado emprendedor, entusiasta y desafiante para que sus nietos puedan ampliar la perspectiva organizacional.

La primera unidad de negocio desarrollada fue “La Tregua S.A” dedicada a la actividad de tambo y agricultura. En la misma localidad de Sacanta se desarrolla la segunda unidad de negocio, siendo en 2017 cuando se realiza la inauguración de la “Cervecería Checa”, incorporando la mayor tecnología para poder elaborar productos de excelencia.

Dicho negocio se gestiona con un agradable restaurante “La Jirafa” que queda en la ciudad de Bariloche deleitando principalmente a turistas que llegan al bodegón para

poder disfrutar de la exquisita comida regional.

La tercera unidad pertenece a Cervezas Argentinas S.A.S, con participación en el bar “Casa Negra” situado zona Güemes de la localidad de Córdoba, el cual se destaca por la coctelería.

Finalmente, encontramos la última unidad de negocio Brewing S.A.S la cual está en proceso de apertura y se inclinara en un bar gastronómico teniendo como eje comercializar la cerveza Checa.

Si bien podemos observar diversos rubros y localidades donde se explye el Grupo Meta, dichas unidades representan la misión organizacional referida a poder lograr equipo de trabajos positivos, lograr un crecimiento diversificado, flexible y sustentado acaparado por la capacidad de adaptación y el liderazgo.

A largo plazo, se pretende lograr un máximo crecimiento empresarial sin perder de vista el bienestar de la comunidad y familiar sienta este un pilar fundamental para poder afrontar los riesgos y tener una capacidad correcta para la toma de decisiones.

Es importante remarcar la actitud positiva realista y perseverante. Como así también el respeto, la confianza y el compromiso ya que son pilares básicos que desde la gerencia de los hermanos Fernández se adquieren como valores fundamentales dentro de la organización.

La cervecería Checa fue creada desde el inicio, logrando mejoras continuas y avances en los procesos de productos. Un dato a destacar es que implementa la norma ISO 9001 de calidad y se caracteriza por innovar constantemente para brindar productos honorables.

La organización está dada por el directorio de los tres hermanos Fernández y cuenta con tres áreas indispensables: administración, comercial y producción. Las gestiones y la parte contable se procesa se forma externa.

Los fundadores una mirada clara respecto a los colaboradores y se brindan las herramientas y capacitaciones necesarias para que todas las áreas desarrollen su labor lo mejor posible.

Desde la industria podemos mencionar que está en pleno auge, presenta una gran oportunidad de crecimiento ya que tiene una gran aceptación por el cliente final. Sin embargo, se debe mencionar que hay una alta competencia en el mercado teniendo que lograr un valor único que resalte al producto para que sea elegido dentro de las infinitas cantidad de alternativas que se presentan.

El objetivo es aumentar las ventas de los productos y servicios, las cuales tuvieron un decaimiento en los últimos años. Pudiendo mejorar la rentabilidad y tener una favorable perspectiva económica para mantener y progresar en la industria cervecera.

Se tiene presente que esta nueva inversión contara con los análisis pertinentes y tendrá una estructura basada en la creatividad y la innovación, considerando a la tecnología una gran aliada para la corriente planificación.

El plan empresarial será pensado y ejecutado a través de estrategias orientadas a la diferenciación, caracterizado por brindar cerveza con un valor agregado respecto a la calidad, densidad y sabor único e inigualable.

También en la estrategia de crecimiento, posicionándose en el de desarrollo de mercado. En primera instancia se implementará en toda la provincia de Córdoba, para luego poder conquistar las provincias cercanas de Santa Fe, la Pampa y el Gran Buenos Aires.

A nivel nacional tenemos referencias de compañías exitosas las cuales pudieron expandirse nacional e internacionalmente. Podemos mencionar a la cervecería marplatense Glück, la cual comenzó a desarrollarse en 2013. Su fábrica está en Mar del Plata y tiene capacidad para elaborar 200 mil litros mensuales. Tiene franquías por el país y desde 2013 comenzó a operar en Madrid, España logrando posicionarse con su cultura cervecera, ya planificando expandirse mediante franquicias en el continente europeo.

Otras cervecerías que lograron expandirse a nivel nacional e internacional que se podrían mencionar son Gorilla Brewing, la cual es vendida en Berlín y se destacan en la Argentina por

sus variados estilos. Otra empresa es Rabieta que llegó a comercializar en China, el cual se destacó por diseñar una botella con menos centímetros cúbicos y poder llegar mejor al público asiático y, por último, Moncada Brewery el cual logró un gran reconocimiento en Londres, Inglaterra que desde 2011 a la actualidad tuvo la capacidad de duplicar su producción. (29 de agosto de 2021, www.clarin.com)

La planificación tendrá como referencia de marco teórico a Igor Ansoff, reconocido por abordar la estrategia de desarrollo de mercado mediante la matriz Ansoff teniendo como objetivo principal guiar a las empresas que buscan crecer. El economista y matemático ruso, se propuso desarrollar esta herramienta de análisis estratégico y marketing que está enfocada en detectar las oportunidades de crecimiento de una empresa. (4 de noviembre de 2017, www.economipedia.com)

Para finalizar podemos decir, que esta planificación estratégica estará basada en expandir el mercado cervecero de Saucó S.A. puedo aumentar su desarrollo en mercado y evolucionar en el reconocimiento y elección de los consumidores destinada a aumentar la rentabilidad empresarial.

Análisis de situación

Macroentorno-PESTEL

Esa sección del trabajo práctico abordaremos un profundo análisis sobre el entorno externo situándonos en Argentina, Córdoba y demás provincias. Dicho análisis lo realizaremos mediante el *PESTEL*, se tomarán diversos aspectos mencionados posteriormente para tener una clara perspectiva del contexto externo a la organización.

Factor Político: la Argentina presenta un clima tenso y desafiante respecto a la política. Por un lado recientemente asumió un nuevo ministro de economía, hay conflicto en las relaciones intrínsecas dentro del gobierno de turno y hay acusaciones por enriquecimiento ilícito.

Se marca cada vez más la brecha entre los diferentes representantes gubernamentales y se puede observar un descontento generalizado de la población respecto a los planes de acción y a la falta de continuidad de los proyectos a largo plazo.

A lo que respecta los costos que predominan en las políticas hacia las pymes se puede evaluar una alta carga impositiva y fiscal para dar apertura y mantener el negocio . De acuerdo con el reporte Doing Business 2020, elaborado por el Banco Mundial, la Argentina ocupa el puesto 141 sobre 190 en cuanto a facilidades para abrir y mantener un negocio empresarial. (1 de agosto de 2021, www.lanacion.com)

Factor Económico: en el corriente mes de julio de 2022, la Argentina tuvo tres cambios de ministro de economía quedando oficialmente Sergio Massa .

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) reportó que la tasa interanual de inflación escaló a 71%, lo que sitúa a Argentina como uno de los países con mayor inflación en el mundo.

Por otro lado, se estima una alza de precios superior al 90% y no se descarta que la misma sea mayor en caso que las nuevas medidas económicas no tomen el rumbo justo.

Se establece una relación insólita con los valores de los productos, ya que no es claro cuánto es el valor monetario real y si acorde, mayor o menor, respecto a lo que condice la inflación.

Respecto a la pobreza en el país, se estima que afecta a un 40% de la población, es decir unos 47 millones de habitantes siendo la principal causa la elevada suma de precios en los alimentos (1 de agosto de 2022, www.indec.gob.ar).

Factor Social: Respecto al ingreso de los habitantes el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) público que los salarios en el país tuvieron un incremento de un 3,1 intermensual y un 52,3% año a año en febrero de 2022. Si bien esto es un indicador de que se produjo un crecimiento acumulado las estadísticas confirman que la inflación sigue siendo mayor en comparación a la suba salarial. Es decir que hay un decaimiento del poder adquisitivo adjudicándolo a que los ajustes salariales no llegan a ser similares o superiores a los índices de la inflación.

En cuestiones de acceso a la tecnología, según cifras publicadas por el INDEC en año 2022 se registró un aumento en el uso de la tecnología siendo que el 66,2% de los hogares tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. (1 de agosto de 2022, www.indec.gob.ar)

Por otro lado, en lo que respeta a la comercio electrónico, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), afirma que el 99 % de compradores online en Argentina están satisfechos con sus experiencias de compra, siendo el rubro de los alimentos y las bebidas el tercero más demandado por los consumidores (20 de abril de www.tradeyretail.com).

Factor Tecnológico: El uso de la innovación maquinaria representa grandes posibilidades para producir a gran escala, de forma continua y manteniendo la calidad para brindar un mejor y mayor servicio.

A lo que concierne el comercio electrónico, según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) hay cada vez más argentino aliados al Ecommerce para realizar sus compras. El comercio electrónico en la Argentina creció en 2021 un 68% respecto al año anterior, se estiman 684.459 nuevos compradores llegando a un total de 20.742.665 (20 de abril de 2022 www.tradeyretail.com).

Se confirma que los consumidores argentinos incorporaron al comercio electrónico como un hábito más allá de tener la posibilidad de salir a comprar a tiendas físicas.

Factor Ecológico: Los gobiernos exigen que en los procesos de producción y el proceso de envasado se debe evaluar el impacto en el entorno natural y debe estar controlado cuestiones como las aguas residuales, el excedente de cerveza, suspensión de levaduras, residuos, vidrio y plástico.

Se han comenzado a surgir compromisos de las grandes marcas para el año 2025. Algunos de los objetivos para reducir el impacto de la cadena productiva en el medio ambiente tiene que ver con utilizar materiales sustentables para los envases, manejar de forma total la electricidad de fuentes renovables, reducir la huella de carbono y de las emisiones y mejorar en el sistema de vertido de aguas residuales. (24 de enero de 2022 www.yass.es)

Factor Legal: dentro del marco legal es importante resaltar la carga impositiva y tributaria que recae sobre las empresas ya que representa una de media de un 106,3% de sus ganancias netas (antes de impuestos), de acuerdo al informe Doing Business. El sistema tributario presenta características de complejas e inequidades perjudicando al desarrollo principalmente de las medianas y pequeñas empresas, siendo estas un pilar para la inversión y la generación de empleo en el país. Dentro de la complejidad, las organizaciones deben responder a impuestos nacionales, provinciales y municipales (1 de agosto de 2021 www.lanacion.com.ar)

En Argentina está dictaminada la Ley Nro. 2002 decreto 67, Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos. Aquí es donde se detalla, principalmente en el segundo

capítulo, las condiciones necesarias para acceder al mismo y en el capítulo tres los derechos para los usuarios que utilicen este canal (www.oas.org).

Otras de las leyes asociada al análisis es la Ley 24.788 dictaminada en 1997 prohíbe en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas para adjuntarse al Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol. (www.argentina.gob.ar).

Microentorno- Cinco fuerzas de Porter:

Para abordar el microentorno, nos enfocaremos en la industria competente que es la Cervecera y se explicará el análisis mediante las Cinco fuerzas de Porter:

Riesgo de entrada de nuevos competidores:

Si bien las entradas respecto a los nuevos son competidores es baja, es importante mencionar que cada vez más se necesitaría maquinaria tecnológica que permita producir una determinada cantidad de listos de cervezas y que pueda generar una calidad inigualable para poder abastecer al mercado y ser elegido por los consumidores entre tantas opciones que se presentan. Sumado a que la innovación y la creatividad son aliados necesarios para generar sabor, aroma, textura y un experiencia única para el consumidor.

Es decir que lo difícil es lograr diferenciarse del resto siendo una amenaza el nuevo auge de las cervezas artesanales, las cuales presentan peculiares gustos, densidades y variedades enseñando una forma única para cada uno de ellas.

El objetivo es utilizar la tecnología de forma oportuna y alcanzar certificados de normas internacionales las cuales agregan valor y certifican calidad imponiendo diferenciarse de la competencia.

Rivalidad entre las compañías establecidas:

Si bien en este último tiempo han surgido cantidad de nuevos emprendedores dedicados a la industria podemos decir que la competencia es baja ya que, se observa que la forma y el tamaño son muy diversos lo que genera que no haya movimientos agresivos.

Se puede apreciar que la demanda crece, que el mercado sigue en pleno desarrollo y hay oportunidad para nuevas comercializaciones. A la industria la podríamos denominar fragmentada ya que la mayoría de las empresas que participan en la industria nacional cervecera se dedican a zonas específicas y cercanas siendo unas pocas las que pudieron evolucionar y diversificar la geografía y el tipo de consumidor.

Esto se debe observar como una oportunidad ya que, permite poner énfasis para el crecimiento empresarial dentro de la industria. Se busca diferenciarse de las compañías mediante la calidad y la innovación en el producción y, sobre todo, el sabor de la cerveza, diseños atractivos y la incorporación de diversos canales de distribución.

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores tienen amplias posibilidades de elegir diversas versiones del productos y su costo de cambiar de opción es baja. Las bajas barreras para entrar a producir cerveza, hace que haya diversos estilos, productos, precios y calidades lo que genera una gran presión en el mercado por la amenazas de las competencia sobre todo, entre los pequeños y medianos emprendedores de la industria.

El número de clientes es alto, pero el volumen de compra de cada consumidor es bajo, el precio de venta no es problema pero si bien los consumidores están dispuestos a pagar la calidad, se debe ofrecer un servicio de excelencia para que sobrepase a los competidores.

Poder de negociación de los proveedores:

Los productos que se necesitan para producir cerveza es agua, levadura, lúpulo y malta. Los podemos denominar *commodities* ya que, abundan en nuestro país siendo de carácter agrícola.

Es costo de cambiar de proveedor es bajo, si no se le compra a uno, simplemente se le puede comprar otro dejando un camino amplio para que las empresas puedan elegir y tener margen en las negociaciones.

En el sector, los proveedores tampoco presentan una gran amenaza de integración hacia adelante ya que, la mayoría de dedica al mercado de granos en general, desarrollándose en la industria agrícola, siendo esta mucho más aplica que los cereales específicos para la cerveza.

Un dato a resaltar es que, como el sector en los últimos años ha crecido exponencialmente en el país, conjunto con el ascenso de numero de proveedores se llegó a desarrollar un proyecto con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) en donde se busca mejorar los pasos posteriores a la cosecha de lúpulo, desarrollar equipos de producción, desarrollar nuevas maltas, implementar sistemas de calidad, etc. (4 de Julio de 2016 www.1library.com)

En conclusión podemos decir que el nivel de negociación de los productores es bajo, ya que los insumos son *commodities*, se percibe buena relación entre productores y proveedores, por los precios, también, la disponibilidad de sustitutos y el bajo costo para cambiarlos.

Amenaza de productos sustitutos:

La industria presenta una amplia gama de productos sustitutos, prácticamente todas las bebidas alcohólicas, como por ejemplo el gin, el whisky, el champagne, los licores, el fernet y el vino. Otra sustitución es de la cerveza industrial a la artesanal, y también podríamos mencionar que entre los diferentes productores se genera un reemplazo ya que cada oferente cuenta con distintas recetas, presentaciones, estilos, etc. Otros productos sustitutos son las bebidas sin alcohol, jugos, gaseosas, infusiones, etc. Esta gama de productos no solo abarca diferentes sabores, sino también si son gasificadas o no y toda la línea con iniciativa dietética.

El precio es otra de las variables a tener en cuenta dentro de los productos sustitutos. En primera instancia porque si se apuesta a la diferenciación, el foco esta puesto en la calidad,

entendiendo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. Un punto a favor es que la cerveza, en comparación al resto de las bebidas, tiene un precio menor a todas.

Se puede concluir que los productos sustitutos son una amenaza alta. Por eso, se debe responder a las exigencias de los clientes, poner énfasis en un producto de calidad, novedoso y, sobre todo, diferente a la competencia.

Análisis de Mercado

El análisis en la industria de la cerveza artesanal nos indica que las barreras de entrada son muchas pero pequeñas, lo que se pueden clasificar como bajas dando lugar a que entren muchos competidores. También, podemos clasificar a que es una industria fragmentada ya que, se define por unas zonas y la competencia está dada principalmente por cuestiones territoriales.

A lo que respecta a los clientes y los proveedores se encuentran en una posición de negociación débil. Dado que la demanda del producto es muy alta y los insumos necesarios son de fácil acceso para un país dedicado a la actividad agrícola.

La competencia de los sustitutos es importante, ya que hay diversas opciones y debemos atraer a los potenciales clientes.

El segmento de mercado que se apunta es a personas mayores de 18 años (como regula la ley) hasta 50 años aproximadamente, ya que se intenta abordar a un público que esté dispuesto a probar nuevos sabores y experiencia dentro del mundo cervecero.

El objetivo es que el producto pueda ser comercializado maximizando el volumen de ventas, identificándose por la innovación y la calidad teniendo como finalidad poder destacarse frente a los competidores.

Quienes puedan desarrollar correctos canales de distribución, serán quienes puedan descomprimir el mercado y poder captar diversas zonas y estilos de consumidores logrando enriquecerse empresarialmente.

Podemos identificar que un mercado que tiene un amplio potencial para, principalmente, empresas que puedan invertir e innovar, ya que la mayoría son pequeños y medianos emprendedores que acceden a pocos bares o restaurantes para ofrecer los productos. Según la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal, el rubro creció alrededor del 40%, con más de 1.500 productores en todo el país (26 de Julio de 2022 www.baenegocios.com).

Un dato relevante que en Argentina el consumo de cervezas artesanales representa el 1,8% del total de cervezas, si esto lo comparamos a nivel internacional, en Estados Unidos el índice llega al 14% por lo se considera que es un mercado exponencialmente en crecimiento del mercado nacional (26 de Julio de 2022 www.baenegocios.com).

Por otro lado, el mercado de cerveza es uno de los mas que más creció en los últimos 5 años.

Para finalizar se debe mencionar que la calidad y la innovación son factores fundamentales, ya que los consumidores son cada vez más exigentes en cuestiones de calidad y se debe estar a la altura de las circunstancias para sobrevivir y dentro del mercado de la cerveza artesanal.

Análisis Interno

Cadena de valor

Actividades Primarias

Logística interna: Cervecería Checa tiene una buena logística interna que está en auge de crecimiento. La unidad de negocio tiene una mediana estructura, siendo la principal área la de producción remarcando que intentan mediante la claridad y la innovación diferenciarse de los competidores.

La empresa tiene los roles y departamento definidos para poder brindar claridad dentro de la organización y lograr un bien estar generalizado en toda la unidad de negocio.

El abastecimiento de los insumos se da de forma correcta ya los mismos, sin de fácil acceso y todo el proceso de transformación de la materia prima a la cerveza artesanal esta especificado y contemplado por la maquinaria necesaria. Actualmente, el departamento de producción también realiza algunas tareas administrativas pero se contempla que a medida que aumentan las ventas algunas deberás se deberán especializar.

Debemos acentuar que todos los procesos de entrada, transformación y salida, mantienen un estándar de excelencia de calidad propuesto y requerido por la organización.

Operaciones: Los operaciones dentro se cervecería Checa se caracterizan por la organización y la claridad de funciones.

Presenta certificación de normas de calidad ISO 9001 y cumple con las normativas de buenas prácticas de manufactura, gestionadas desde octubre del 2020.

Ha obtenido buenas resultados en las auditorías internas orientadas a la gestión de calidad y propone próximamente evaluarse mediante autorías externas.

Dichas competencias generan un valor adicional frente a la competencia, ya que queda en evidencia los altos estándares de calidad que interpelan en la organización.

Por otro lado, Cervecería Checa tiene apoyo externo de un servicio de contaduría y consultora en recursos humanos que analizan información oportuna.

Logística externa: la organización tiene principal contacto con restaurantes y bares los cuales abastece de forma correcta todos sus pedidos.

La innovación está pensada para poder abastecer a los próximos consumidores y se hace foco en las latas de cerveza. El último eslabón del sistema productivo es el envase, en donde en Cervecería Checa se destaca su capacidad rápida y eficaz de enlatado, siendo su producto estrella dentro de la empresa.

Una vez que los productos están perfectamente terminados se pasara a la etapa de reparto de dependerá de los pedidos realizado previamente. Todos los procesos e entrada, transformación y salida, mantienen un estándar de excelencia de calidad propuesto y requerido por la organización.

Marketing y venta: La empresa cuenta con un servicio externo que recauda información oportuna para medir detalladamente la evolución de las ventas. También, cuenta con un técnico de Marketing que se dedica a conocer la satisfacción de los clientes. Toda la información recaudada sirve para que luego en las reuniones de dirección se lleven a cabo las acciones correspondientes a la mejora continua.

Sus ventas están orientadas a un segmento de edad que ronda entre los 20 a 45 años de edad. Se intenta publicitar mediante redes sociales que llegue al público joven, apuntando al disfrute de momentos mediante experiencias únicas.

La comercialización se da principalmente en bares y en restaurant donde la valoración de los clientes es muy buena, ya que el 80% que han probado algunas de las cervezas la recomienda.

Se crea un valor extra mediante la innovación, la creatividad y la visual, ya que invitan a los consumidores a ser parte de la experiencia “Checa” compartiendo reuniones y momento únicos con otros jóvenes que quieren disfrutar el presente.

En las redes sociales, principalmente Instagram tiene una llegada muy cernada a los clientes, lo que produce un intercambio interesante y tener conocimiento del *feedback* de los mismos.

Servicios post venta: la empresa está trabajando en el servicio post venta pero no es de mayor prioridad ya que, su mayor caudal de ventas se realiza con el consumidor dentro del bar/restaurant. Pero a medida que aumentan las ventas y lo servicios, se tendrá más en cuenta siendo que brindar calidad y un sobresaliente servicio está dentro de los pilares de la compañía de los hermanos Fernández.

Actividades secundarias:

Infraestructura de la empresa: la infraestructura está enfocada en la innovación y apunta al crecimiento de la organización. Las instalaciones y maquinarias son analizadas para poder brindar un producto y servicio enfocada en brindar una excelente calidad al cliente. Por otro lado, la infraestructura está pensada desde los dueños dejando una mirada clara respecto a cómo manejar la misma logrando una integración de valores, técnicas y conocimiento dentro de la empresa.

Algunas de las maquinarias que se presentan dentro de la fábrica situada Sacanta, Córdoba son el macerador de cerveza, el hervidor, fermentador, enfriador, enlatadora, y todas las instalaciones correspondiente al buen funcionamiento de los aparatos. También presentan una amplia oficina con fachada antigua y objetos novedosos para resolver asuntos administrativos.

Gestión de Recursos Humanos: la elección de personal tiene una gran importancia dentro de la organización, ya que los creadores tienen un mirada clara respecto a los colaboradores. Se enfoca en un perfil proactivo, enfocado a la calidad humana y personas con ansias de crecer. Desde la empresa se brindan oportunidad de capacitaciones otorgando las herramientas necesarias para todas las tareas se desarrollen de la mejor forma posible.

Unos de los encargado de la formación es el ingeniero químico dedicado a la producción que enseña el funcionamiento de la fábrica a tres empleados menores de 30 años.

Se propaga un clima de trabajo positivo, diversificado y duradero a largo plazo que estén alineados con los valores de respeto, confianza y compromiso para lograr las metas empresariales de forma conjunta.

Desarrollo Tecnológico: Cervecería Checa propone crear una cerveza desde cero invirtiendo en la tecnología necesaria para evolucionar y poner fundar una mejora continua dentro de los procesos de producción.

La maquinaria es altamente cualificada y fabrica 360.000 litros de cervezas anuales.

Otras de las grandes inversiones fue la maquinaria enlatadora, ya que con la misma se pretende tener un nuevo formato de lata único para poder llegar a los consumidores de cerveza artesanal. Dicha maquinaria es proveniente de Brasil y se caracteriza por emplear un innovador método isobárico, aumentando las características de duración del sabor y fecha de vencimiento de la cerveza producida.

Otro aspecto a mencionar es el *packaging* y el diseño que presentan las latas. Los colores y las tipologías elegidas hacen sobresalir en el mercado, ya que se diferencian por su forma novedosa, creativa y vanguardista para la vista del consumidor sobresaliéndose del resto de las cervezas. Si bien el canal de venta más utilizado por la empresa son los bares y restaurantes se está trabajando innovar en nuevos canales de venta desarrollando nuevos canales de venta.

Aprovisionamiento: los insumos necesarios para comenzar con el proceso de producción son principalmente lúpulo, levadura y malta. Dichos productos son de fácil acceso ya que, la fábrica de cervecería Checa se encuentra dentro del área ganadera del país. Aparte de esos tres ingredientes principales, se ingresan los ingredientes adicionales dependiendo la característica de la cerveza y se extrae el agua del pozo el cual fue exhaustivamente analizado.

Los procesos que continúan, no necesitan más insumos sino la maquinaria necesaria para moler, macerar y lavar los granos, para proceder a la cocción de los granos, la fermentación, la maduración y el acondicionamiento necesario.

Marco teórico

En las siguientes páginas se expondrá diferentes puntos de vista respecto a cuestiones relevantes que conciernen a la planificación estratégica, explicaremos la importancia de la misma y ampliaremos cuestiones de estrategias desde genéricas hasta particulares.

Para enmarcar el marco teórico de una forma contundente y académica en primera instancia se remite a cómo surge el concepto de Planeación estratégica.

La planeación estratégica para cualquier empresa ha constituido un indispensable elemento que organiza la consecución de metas y propósitos organizacionales para la obtención de la mayor rentabilidad posible, según lo afirma (Sant Cruz, Ojalvo, Valdés, & Velastegui, 2021), la estrategia es lo que permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos elementos que puedan impedirlo. De este modo, la planificación estratégica pretende comprender y evaluar la situación de la organización, alienando a sus líderes y a todo el equipo con sus objetivos, dando la posibilidad de que surjan alternativas interesantes y agregar valor a la misma (Ayuch, 2020).

Otra mirada da enfoque a que planificación estratégica consolida una estrategia sólida para cualquier tipo de organización (Rizzo & Castro, 2017).

En ese sentido Drucker (1954) define como “La estrategia de la organización la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?”. Por su otra parte, Ansoff (1976) define que “La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Otro enfoque es de Porter (1992) “La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Otra concepción es la de Burgelman, R. (2002) Ya que define a la estrategia como la “Determinación de los fines y objetivos básicos de una

empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos”.

A lo que remite al desarrollo de mercado, uno de los autores más reconocidos es Igor Ansoff. En 1965 desarrolla una matriz analítica la tiene como objetivo analizar diferentes formas de crecimiento en una organización. Uno de los ejes principales es el desarrollo de mercado. El objetivo de utilizar esta estrategia, es lograr identificar nuevos mercados en donde el producto tendrá una buena aceptación. Explorar nuevos segmentos de consumidores, detectar mercados nacionales no explotados y, también, mercados internacionales. Unas de las actividades principales para aplicar a esta estrategia podría ser nuevos canales de venta y distribución, atraer nuevos segmentos de mercado y aumentar la publicidad. (29 de junio de 2017, www.economipedia.com).

Otro punto de vista, es que la estrategia de desarrollo de mercado puede traducirse en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen en la búsqueda de nuevos usuarios para los segmentos actuales (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

En este marco teórico creo esencial definir al comercio electrónico, justificando el accionar de dicha planificación estratégica.

(Wigand, 1997) define al Ecommerce como “La aplicación tecnología de información y comunicaciones a la cadena de valor desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos de negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones *Business to Business*, así como *Business to Consumer* y *Consumer to Business*.”

La firma de consultoría (Gartner Group, 2001) define al Ecommerce como las soluciones que cualquier transacción de bienes, servicios o información vía Intranet, Extranet o Internet. En esta definición se reconoce que el Ecommerce puede tomar varias formas de acuerdo a los

involucrados en una transacción y, puede ser implementado en alto o bajo grado, siendo Internet un componente esencial.

En el siglo XXI el comercio electrónico es un método más de compra integrado entre los consumidores a nivel mundial. Se realiza desde distintos dispositivos móviles, y la web 2.0, así como las redes sociales, ayudan a su difusión y expansión (15 de diciembre de 2016, www.economipedia.com)

Finalmente, luego de comparar diferentes puntos de vista podemos concluir que en este trabajo final nos atraviesa ,principalmente, la postura de Porter ya que, interpela la idea de desarrollar una estrategia competitiva, así también la interacción de Ansoff respecto a la relación y desarrollo de la interacción mercado-producto proyectado a futuro y al último concepto del Ecommerce que se basa a la difusión y expansión siendo la tecnología una herramienta trascendental para el implemento de un nuevo canal de distribución.

Conclusiones Diagnósticas

Se puede llegar a la conclusión de que Sauco S.A se encuentra en un macroentorno desfavorable. Principalmente si se hace eje en el factor económico y político. Lo que determina que las acciones a seguir deben ser muy cautelosas y estratégicas para no decaer en situaciones que perjudiquen a la organización.

Por otro lado, debemos remarcar que tanto la industria cervecera, la venta vía internet y el nuevo canal de distribución son cuestiones en pleno auge que hace mantener un espíritu alentador para poder desarrollar la estrategia de creciente de mercado y maximizar las ventas.

Cervecería Checa, invierte en maquinaria cualifica y presenta ventaja competitiva respecto a cierta infraestructura y certificaciones ISO 9001. Pero dentro de la industria, hay una alta competencia siendo que, principalmente, los bares de cervecería artesanal aumentaron notablemente la cantidad en los últimos cinco años poniendo a los consumidores en una posición de tener muchas alternativas a lo hora de elegir el producto. Esta situación determina que es un mercado exigente y que se debe añadir un valor extra para ser primera opción entre tantas.

Su estructura simple le permite tener costos bajos de mantenimiento permitiendo tener un horizonte destinado a la tecnología y al crecimiento de mercado abarcando nuevas zonas de ventas y consumidores.

Su poca experiencia en mercado la pone en desventaja frente a otras empresas que tienen un gran recorrido, pero al mismo, les permite analizar a la competencia y comprender para qué lado debe orientar el negocio.

Otro aspecto a mencionar es la creatividad que presentan los diseños de las latas de cervezas que produce y comercializa Cervecería Checa. Son altamente llamativos y se diferencian fácilmente a los ojos del consumidor por sus colores, diseños y creatividad.

Dentro de las amenazas podemos mencionar por un lado las cervecerías industriales que se enfocan en abastecer a un público que requiere una mejor calidad de cerveza, haciendo competencia directa a la calidad de las cervezas artesanales. Por otra lado, se encuentran las fábricas de cervezas artesanales que van adquiriendo nuevos estilos, texturas y sabores haciendo que el mercado sea más complejo y requiera de mayor innovación.

También, se debe mencionar que hay muchos productos sustitutos desde la clásica bebida del Fernet en Córdoba, hasta otras sin alcohol que pueden reemplazar fácilmente a la cerveza.

Otro aspecto importante a mencionar, es que el segmento está destinado a personas de 20 a 40 años. Se intenta utilizar las redes sociales como canales interactivos para llegar a este público y no solo proponer tomar una cerveza, sino compartir experiencias que unan lazos sociales y logren provocar una llegada más profunda para hacer una reinterpretación de lo que es simple hecho de compartir una bebida alcohólica.

El decaimiento de las ventas hizo pensar el hecho de reinventarse, abarcar nuevas zonas y crear un nuevo canal de venta mediante internet lo que tienen como objetivo aumentar las mismas, así también como la rentabilidad y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Se propone realizar una estrategia de crecimiento, mediante la diferenciación de los productos y servicios en la organización, intensificando el desarrollo de mercado logrando interacción entre las diversas áreas para responder a un nuevo objetivo el cual debe complementar con los valores de compromiso, optimismo y confianza que subyacen en la organización.

Finalmente, se debe considerar que la expansión mediante el Ecommerce es de suma relevancia a la empresa considerando que se intentan consolidar nuevas oportunidades de comercialización, reconocimiento nacional, aumento de nuevos consumidores y principalmente, el incremento de las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Plan de Implementación

En el siguiente apartado se abordara el plan de implantación para realizar las acciones pertinentes para poder hacer tangible lo propuesto en la corriente planificación estratégica. En primer medida se definirá el objetivo principal y luego los específicos, seguido por concretar las tácticas requeridas para transformar las ideas en soluciones que beneficien de forma clara a la organización.

A continuación, se menciona la visión, misión y valores.

Visión: Ser una empresa de máximo crecimiento que genere bienestar en la familia y la comunidad logrando permanencia y expansión en el mercado.

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.

Valores: Los valores que predominan en el grupo Sauco S.A son optimismo, respeto, confianza y compromiso.

Propuesta

En dicha propuesta se tiene como protagonista la empresa Sauco S.A, siendo la misma una de las unidades de negocio que pertenece al Grupo Meta. La misma está ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba de la República Argentina. La corriente planificación estratégica tiene como objetivo implementar un desarrollo de mercado basado en la expansión geográfica mediante diferentes canales.

Alcance geográfico

Se propone ampliar el alcance de los consumidores por el territorio nacional, comenzando por tres provincias principales: Buenos Aires, La Pampa y Santa Fe.

Alcance temporal

El horizonte que se plantea son 3 años y tres meses, teniendo fecha de inicio en Octubre de 2022 y finalizando en marzo de 2026 .

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad para Sauco S.A en 10 % anual , implementando el desarrollo de mercado como estrategia para el crecimiento basada en la apertura de nuevos canales de comercializando en el periodo 2022-2026.

Justificación

El objetivo general está sustentado mediante una investigación de cuanto aumenta la venta promedio de la industria y a maximizar la rentabilidad empresarial orientado en fomentar el crecimiento de la organización. Se considera un momento oportuno ya que, se ha realizado la inversión necesaria en maquinaria, la instrucción está en pleno auge y Cervecería Checa tiene el entusiasmo y las condiciones necesarias para implementar un nuevo proyecto y crear un valor. Por otra parte, según el último informe las ventas tuvieron un decaimiento el cual mediante este nuevo plan de acción se pretende revertir la situación buscando maximizar las ganancias de dicha unidad de negocio.

Objetivos Específicos

- Incrementar un 15 % las ventas por mercadería mediante la incorporación de un nuevo canal digital que permite nuevas ventas on-line para diciembre de 2025.
- Acrecentar la cantidad de clientes un 15% mediante alianzas estratégicas con distribuidores de bebidas logrando una expansión geográfica para diciembre del 2025.
- Fidelizar un 20% clientes mediante la incorporación de un CRM para desarrollar y potencializar las ventas y los consumidores en el canal digital para marzo de 2026.

Justificación de objetivos específicos:

Dentro de los objetivos específicos, en primaria instancia, se propone un aumento de ventas beneficiando los ingresos de Grupo Meta para poder llegar concluir en el aumentado de la rentabilidad.

Los dos objetivos siguientes se basan en una perspectiva orientada directamente a los clientes. El segundo objetivo está orientado en aumentar la clientela teniendo relación directa con el extensión de consumo y el ultimo conduce a analizar, mantener y potencializar las relaciones comerciales entre consumidores y la empresa.

Planes de acción

Táctica N°1- Desarrollo del E-Commerce

Para desarrollar el comercio electrónico de Cervecería Checa en primera instancia de debatirán y definirán las características necesaria que deberá tener la página web. El segunda instancia, se lleva a cabo la realización de la página web con su correspondiente tienda virtual la cual de desarrolla de forma tercerizada por la Empresa de Marketing “Plus color”. Para finalizar la página web, se debe contar con la contratación de un dominio el cual se realizará mediante la plataforma *Zyro*, la cual brinda planes flexibles y económicos.

El anteúltimo paso corresponde a la fundamental campaña de Marketing, ya que a través de ella se podrá dar visibilidad al nuevo emprendimiento, principalmente mediante las redes sociales más usadas para publicitar dentro del mercado.

En última instancia de podrán reuniones mensuales, que garanticen un arduo seguimiento de métricas y análisis para ver el impacto y la evaluación de la implementación del Ecommerce.

Plan acción N.º 1

	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observación
Definir requerimientos de página web	01/11/2022	30/11/2022	Encargado Comercial	Oficina – PC - Servicios	-	\$7.000	Anexo 1
Realización de página web/ carrito de compras	01/12/2022	01/02/2023	-	Contacto mediante telefonía/ PC	“Color Plus” empresa de Diseño y Marketing	\$726.000	Anexo 2
Hosting y Dominio plataforma Zyro	15/02/2023	30/02/2023	Encargado Comercial	Contacto mediante telefonía/ PC	“Color Plus” empresa de Diseño y Marketing	\$700 x mes (por un año 28000 \$)	Anexo 3
Campaña Marketing	03/03/2023	03/03/2024			“Color Plus”	\$42.350 mensuales \$508.200 anuales	Anexo 4
Reuniones para analizar indicadores	01/05/2023	03/03/2026	Dirección y encargado comercial	Gastos oficina y catering		\$8.000	
					TOTAL:	\$1.277.200	

Táctica N°2- Expansión Geográfica

Para lograr la expansión geográfica eficiente, se comenzara con la búsqueda de localizar las mejores distribuidoras del país, pensando principalmente en costos, flexibilidad horaria y tiempos de traslado. Luego de la busca de tomar la decisión de seleccionar las indicadas para negociar los acuerdos empresariales y, concretar mediando contratos legales.

Finalmente se pactará un acuerdo respecto a las entregas estimadas, las cuales corresponde tres a Buenos Aires, dos a Santa Fe y dos a la Pampa acordando principalmente el precio, el tiempo de entrega y la calidad del servicio para los clientes.

En última instancia se procederá a un análisis mediante reuniones mensuales del departamento Administrativo/ Comercial que nos permita evaluar cómo se está llevando a cabo el plan a seguir y se harán las modificaciones necesarias para garantizar la eficiencia.

Plan de acción N°2

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observación
Búsqueda de distribuidores	02/02/2023	28/02/2023	Encargado comercial	Oficina Telefonía Internet		\$7000	
Selección de Distribuidores	01/03/2023	30/03/2023	Encargado comercial	Oficina Telefonía Internet		\$7000	
Establecer y firmar acuerdo	01/04/2023	30/04/2023	Dirección y encargado comercial	Oficina Telefonía Internet Traslados	Empresa Distribución “Las Palmeras”	\$10.000	
Negociaciones por entrega	01/05/2023	30/3/2026			Empresa de distribución “Las Palmeras”	Flete Bs. As \$13.651,83 (3 mensual) Total anual \$491.465,88 a Santa Fe \$9908,75 (2 mensual) Total anual \$237.810 a La Pampa \$10432,89 (2 mensual) Total anual \$250.389,36	Anexo 5 Anexo 6 Anexo 7
Realizar un informe sobre métricas del nuevo canal	01/06/2023	30/3/2026	Dpto. Admiración y Comercial	Oficina PC CRM Salesforce	CRM Salesforce	CRM mes de prueba, 0,00 costo \$7000	Anexo 8
					Total:	\$1.010.665,24	

Táctica N°3- Incorporación de un CRM

Para incorporar un CRM (Customer Relationship Management) como primer medida se hará un análisis de cuáles son los mejores en relación a la necesidad de Cervecería Checa.

Luego de tomará la decisión y se elegirá uno al cual se hará la correspondiente inscripción.

Se tomará la opción de probar 30 días el mismo, para luego realizar la contratación final para tener estadísticas precisas y seguras que garanticen un análisis profundo y poder realizar las mejores pertinentes de forma continua.

Plan de acción N°3

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observación
Búsqueda de los mejores CMR del mercado	10/06/2023	30/06/2023	Gerente Comercial	Oficina PC Telefonía		\$8000	
Decisión e inscripción al CRM	01/07/2023	30/07/2023		Oficina PC Telefonía		\$8000	
Prueba del CRM	01/08/2023	30/08/2023		Oficina PC Telefonía	CRM Salesforce	\$8000	Anexo 8
Contratación del CRM	01/09/2023	30/03/2026			CRM Salesforce	\$22.000 mensual \$264.000 anual	Anexo 9
					TOTAL:	\$288.000	

Presupuesto

En el siguiente apartado se detallarán los gastos de la propuestas para la Empresa Sauco S.A. Los mismo se proyectan al 2026, al igual que el flujo de caja coincidiendo con la finalización del objetivo principal.

Dentro del análisis se ha tomado proporcionalmente los gastos del último trimestre de 2022 y el primer trimestre del 2026 tal se aclaró dentro del horizontal temporal de la propuesta a seguir.

Todos los gastos requeridos por la propuestas fueron imputados en sus corrientes periodo teniendo correspondencia con los planes tácticos mencionados previamente brindando un claridad referida a los esfuerzos económicos necesarios a mediano y largo plazo para la organización.

Se cree de relevancia aclarar que la proyección se realiza teniendo en cuenta de manera estimada por la tabla REM (Septiembre de 2022, www.bcra.gov.ar) que publica el gobierno de la nación Argentina (Anexo N°10).

Tabla de Presupuesto:

Presupuesto de inversión del Proyecto para "Sauco S.A"						
	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Plan Acción 1						
Gastos Administrativos	\$ 45,000.00	\$ 351,000.00	\$ 342,000.00	\$ 311,400.00	\$ 77,850.00	
Realizacion tienda virtual	\$ 726,000.00					
Hosting y Dominio	\$ 2,100.00	\$ 16,380.00	\$ 15,960.00	\$ 14,532.00	\$ 45,000.00	
Campaña Marketing	\$ 127,050.00	\$ 381,150.00				
Subtotal	\$ 900,150.00	\$ 748,530.00	\$ 357,960.00	\$ 325,932.00	\$ 122,850.00	\$ 2,455,422.00
Plan Acción 2						
Gastos Administrativos	\$ 42,000.00	\$ 327,600.00	\$ 319,200.00	\$ 290,640.00	\$ 72,660.00	
Firmas empresariales	\$ 10,000.00					
Envios	\$ 244,916.58	\$ 1,694,822.73	\$ 1,694,822.73	\$ 1,694,822.73	\$ 423,705.68	
Subtotal	\$ 296,916.58	\$ 2,022,422.73	\$ 2,014,022.73	\$ 1,985,462.73	\$ 496,365.68	\$ 6,815,190.46
Plan Acción 3						
Gastos Administrativos	\$ 48,000.00	\$ 374,400.00	\$ 364,800.00	\$ 332,160.00	\$ 83,040.00	
Prueba de CRM	\$ 8,000.00					
Contratacion CRM	\$ 66,000.00	\$ 514,800.00	\$ 501,600.00	\$ 456,720.00	\$ 114,180.00	
Subtotal	\$ 122,000.00	\$ 889,200.00	\$ 866,400.00	\$ 788,880.00	\$ 197,220.00	\$ 2,863,700.00
						TOTAL \$ 12,134,312.46

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)

Flujo de caja

Tabla flujo de caja:

CASH FLOW PROYECTADP - EMPRESA "SAUCO S.A"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por venta de mercadería	\$ 65,190,403	\$ 124,513,669	\$ 207,937,827	\$ 347,256,171	\$ 144,979,451
Plan acción 1	\$ 1,303,808	\$ 3,735,410	\$ 8,317,513	\$ 13,890,247	\$ 2,899,589
Plan acción 2	\$ 3,260	\$ 62,257	\$ 207,938	\$ 347,256	\$ 289,959
Plan Acción 3	\$	\$ 62,257	\$ 207,938	\$ 347,256	\$ 289,959
TOTAL INGRESOS	\$ 66,497,470	\$ 128,373,593	\$ 216,671,216	\$ 361,840,930	\$ 148,458,958
EGRESOS (-)					
Costo mercadería vendida	\$ 10,007,654	\$ 19,114,619	\$ 31,921,414	\$ 53,308,761	\$ 22,256,408
Gastos Administrativos	\$ 30,467,744	\$ 58,193,391	\$ 97,182,962	\$ 162,295,547	\$ 67,758,391
Gastos Personal	\$ 1,680,000	\$ 3,208,800	\$ 5,358,696	\$ 8,949,022	\$ 3,736,217
Gastos Comercialización	\$ 7,297,147	\$ 13,937,551	\$ 23,275,711	\$ 38,870,437	\$ 16,228,408
Plan acción 1	\$ 900,150	\$ 748,530	\$ 357,960	\$ 325,932	\$ 122,850
Plan acción 2	\$ 296,917	\$ 2,022,423	\$ 2,014,023	\$ 1,985,463	\$ 496,366
Plan Acción 3	\$ 122,000	\$ 889,200	\$ 866,400	\$ 788,880	\$ 197,220
TOTAL EGRESOS(-)	\$ 50,771,612	\$ 98,114,514	\$ 160,977,166	\$ 266,524,042	\$ 110,795,859
UTILIDAD BRUTA	\$ 15,725,858	\$ 30,259,079	\$ 55,694,050	\$ 95,316,888	\$ 37,663,100
IMPUESTO A LAS GANANCIAS(-)	\$ 5,504,050	\$ 10,590,678	\$ 19,492,917	\$ 33,360,911	\$ 13,182,085
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 10,221,808	\$ 19,668,401	\$ 36,201,132	\$ 61,955,977	\$ 24,481,015

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)

Premisas generales:
1. Se toma solo el último trimestre de 2022 y el primero de 2026 correspondiente al tiempo del proyecto.
2. El aumento de ingresos se hará de forma proporcional correspondiendo a los ingresos planteados en los objetivos.
3. Se tomarán en cuenta los gastos necesarios que acarrea el aumento de ventas.
4. Se considera en los Ingresos y Egresos la inflación correspondiente a la Tabla REM (Tabla 1).
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
Premisas de Planes de Acción
1. Se estima el costo por única vez de la página web y su tienda on-line
2. Se estima el costo del total siete envíos mensuales de 100.000 pesos de mercaderías.
3. Las ganancias comienzan en el año 2023 condiciando las acciones correspondiente del plan nº3.

Objetivo general: aumentar la rentabilidad un 15% para el año 2026
Plan de Acción 1: Incrementar las ventas en un 15%
Los ingresos aumentan a una razón de un 3% acumulativo logrando llegar al objetivo de 15%
Plan de Acción 2: Acrecentar la cantidad de clientes en un 15% por nuevos de mercados
Los ingresos aumentan a una razón de un 2% total a lo largo del proyecto
Plan Acción 3: Fidelizar un 20% los clientes mediante CRM
Se estima un ingreso por ventas de un 2% a lo largo del proyecto

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)

Análisis Financiero

Indicadores relevantes

Tabla de Indicadores Financieros:

Inversión a realizar	-12,134,312
Flujo del período 1	10,221,808
Flujo del período 2	19,668,401
Flujo del período 3	36,201,132
Flujo del período 4	61,955,977
Flujo del período 5	24,481,015

VAN	13,019,798
TIR	143%

ROI	
Beneficios	31,964,646
Costos	-12,134,312
ROI	320%

Se utiliza una Tasa K del 80%

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)

- **VAN:** dicho indicador demuestra un resultado positivo, significando que se ha recuperado la inversión inicial, es decir que logra obtener un rendimiento deseado y, a su vez, se obtiene un excedente valuado 13.019798 pesos.
- **TIR:** El valor de la TIR supera la tasa k la cual fue propuesta a un 80% respecto al beneficio que brinda el plazo fijo en el presente año 2022. Este resultado positivo, demuestra que se ha obtenido un rendimiento deseado y que le podemos exigir al proyecto aún más siendo un dato favorable para la organización. La TIR asciende a un 143%.
- **ROI:** El resultado de este valor indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre los pesos invertidos y la utilidad objetiva. Este indicador es un 320% se puede observar que el reintegro de inversión para Cervecería Checa es beneficioso contemplando los márgenes de inflación que subyacen en el país.

Conclusiones y recomendaciones finales

Dentro de las conclusiones finales podemos afirmar que el contexto de la Argentina, principalmente económico esta dado por la incertidumbre, inflación , pérdida de valor de la moneda nacional y otros aspectos que no benefician a las empresas predispuestas a invertir.

También, se debe mencionar que la evolución tecnológica y los cambios de vida de la sociedad obligan a los mercados a tener que apostar para poder mantenerse en ellos.

La industria de la cervecera, presenta un buen momento ya que la cerveza artesanal propone una nueva condición a la histórica bebida alcohólica: la calidad y variedad de sabores y aromas incentivando a los consumidores a tener una nueva experiencia.

Se tiene claro que las ventas online vinieron a quedarse, que hay un nuevo paradigma que permite creer en una nueva forma de comercialización logrando poder realizar una expansión geográfica y buscando aumentar tanto a los clientes como al reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Cervecería Checa tiene muy en claro que la diferenciación está presente en cada proyecto a seguir, ya que se busca crear un valor agregado a la unidad de negocio vasado en la innovación, la calidad y el compromiso que demandan los clientes con su alto poder de negociación por las innumerables propuestas que subyacen en el mercado.

Grupo Sauco S.A tiene todas las características para poder desarrollarse dentro de la industria, entendiendo que hay que adecuarse a las nuevas demandas del siglo XXI.

Las nuevas herramientas tecnológicas son un gran aliado para la organización, ya que gracias a ellas se puede analizar de una forma clara, precisa y contundente las métricas que ayuda con cumplimiento de las mejoras continuas.

En una nueva instancia se propone a la empresa comenzar a debatir la incorporación de una persona que se dedique o que empiece a formar el departamento de Marketing par poder dar mayor visibilidad a la empresa dentro del universo virtual. Dicha mejora está basada en

que, por un lado, la campaña de Marketing ha sido muy costosa, y por el otro, que los contenidos en la web deben ser contantes y de calidad para garantizar la atracción de clientes.

Por otro lado, se propone comenzar con un nuevo desarrollo de producto, pensar en la idea de no solo comercializar las creativas latas de cervezas sino, también incorporar el formato botella para llegar a nuevos consumidores.

Finalmente, se puede concluir que dicha planificación estratégica está acorde a los requerimientos que surgen en esta nueva era. Se ha podido lograr beneficios a nivel financieros, ya que, mediante el aumento de los consumidores se obtuvo un alcanza a nivel nacional impactando en las ventas y el reconocimiento de la marca produciendo un crecimiento empresarial.

Referencias

- Alcalde, J. C. (15 de diciembre de 2016). *Comercio electrónico (ecommerce)*. Obtenido de [www. Economipedia.com](http://www.Economipedia.com).
- Argentina, B. C. (1 de Septiembre de 2022). www.bcra.gob.ar. Obtenido de Resultados el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM).
- Argentina, G. N. (1 de Agosto de 2022). *Ley de Lucha contral el Alcoholismo - .* Obtenido de www.argentina.gob.ar.
- Ayuch, G. (2020). *Planificación Estratégica con el objetivo de incrementar la rentabilidad en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L. Universidad Siglo 21. Trabajo Final de Graduación. Santiago del Estero. Argentina, pp.43.*
- Candeira, M. (24 de Enero de 2021). *La cerveza también tiene su impacto en el medio ambiente*. Obtenido de <https://www.yasss.es/>
- Ecotec. (2017). *DEFINICIONES DE ESTRATEGIA SEGÚN ENFOQUES DE DIFERENTES .* Obtenido de www.ecotec.edu.ec.
- Estevez, J. P. (29 de agosto de 2021). *La cerveza artesanal argentina conquista el mundo*. Obtenido de <https://www.clarin.com/>
- Hill, & J. ((2009). *Administracion estrategica*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- INDEC. (Agosto de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Intelligence, A. M. (2022 de Agosto de 2022). *Estadísticas y datos del e-commerce en Argentina .* Obtenido de <https://americasmi.com/>
- Limura, K. (26 de Julio de 2022). *Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/>
- Limura, K. (26 de Julio de 2022). *Cerveza artesanal, una bebida cada vez más elegida por los argentinos*. Obtenido de www.baenegocios.com.

- Reinhold, M. (1 de Agosto de 2021). *El laberinto para abrir un negocio: trámites, trabas y gastos a cada paso*. Obtenido de www.lanacion.com.ar.
- Rey, D. (11 de Agosto de 2022). *Argentina por la inflacion crece el trueque por alimentos*. Obtenido de <https://www.latimes.com/>
- Rizzo, G. &. (2017). *Planeación estratégica la forma más básica para establecer el cabal cumplimiento de las metas y objetivos en cualquier organización*. Obtenido de Revista Publicando; 15.
https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/588/pdf_431.
- Roldán, N. P. (29 de junio de 2017). *Matriz de Ansoff*. . Obtenido de www.economipedia.com.
- Roldán, P. N. (4 de Noviembre de 2017). *Definiciones/Matriz-de-ansoff*. Obtenido de www.economipedia.com.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Santa Cruz, D. O. (2021). *Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario*. Obtenido de AlfaPublicaciones, 3(2.1).
<https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.53>.
<https://www.alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/view/53>,
pp.113– 13.

Anexos

Anexo N.º1

Incorporación de una computadora para proceder a cuestiones relacionadas a la implementación de la tienda virtual.



Reacondicionado 15 vendidos

Pc Cpu Completa Dell Hp Intel Core I5 8 Gb 500 Gb Monitor 19 (Reacondicionado)

\$ 71.490
en 12x \$ 12.152⁷⁰

Ver los medios de pago

Llega gratis mañana **FULL** ✓
Ver más formas de entrega

Retirá gratis a partir de mañana en correos y otros puntos
Comprando dentro de las próximas 13 h 39 min
Ver en el mapa

Anexo N.º 2

Factura del costo de la página web

COLOR PLUS S.A
Dirección, Ciudad y código postal
Número de teléfono - Número de fax

Factura N.º 103
Av. Amadeo Sabatini 3230- Córdoba, Argentina- TEL: +54 3516785220 7 de Octubre de 2022

Facturar a Grupo Saucó S.A, Cervecería Checa
Av. Hipólito Yrigoyen 520- Córdoba, Argentina Tel: +54 3514084999

Para Servicio Página Web

Descripción del artículo	Importe
Arancel realización pagina Web c/ tienda virtual	600000 \$

Subtotal	600.000\$
Tasa impositiva	2100%
Otros costos:	
Coste total	726.000\$

Todos los cheques se extenderán a nombre de Nombre de la compañía

Si tiene preguntas sobre esta factura, use la siguiente información de contacto:
José Suarez , +54531789665432 colorplus@gmail.com
Gracias por su confianza.

Anexo N.º 3

Dominio mediante plataforma Zyro.

Planes de Zyro

30 días de **garantía de reembolso** con cada plan Zyro. ○

Website
Crea un portafolio profesional, un blog o un sitio web personal.

AR\$ 900,00 **68% DTO.**

Desde: **AR\$ 290,00**

/mes
Puede aplicarse IVA.

SELECCIONAR

- ✓ Dominio gratis por 1 año ○
- ✓ Correo electrónico gratis ○
- ✓ Atención al cliente 24/7 ○
- ✓ Integraciones de marketing ○

Business
Comienza a vender al instante con los elementos esenciales del eCommerce.

AR\$ 1.190,00 **55% DTO.**

Desde: **AR\$ 540,00**

/mes
Puede aplicarse IVA.

SELECCIONAR

- ✓ Dominio gratis por 1 año ○
- ✓ Correo electrónico gratis ○
- ✓ Atención al cliente 24/7 ○
- ✓ Integraciones de marketing ○
- ✓ Vende hasta 500 productos ○
- ✓ Manual payments ○

Anexo N.º8

CRM elegido por sus características “Salesforce”

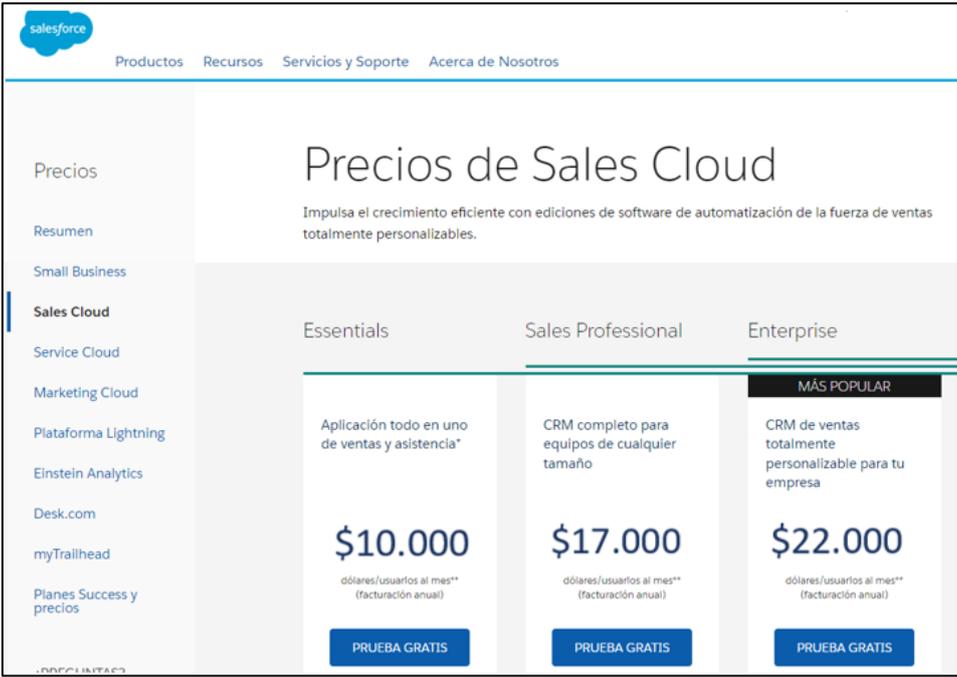


Experimenta nuestra solución completa de CRM y ventas, gratis por 30 días

Con Sales Cloud Professional Edition, obtienes:

- ✓ Datos pre-cargados y recursos para integrar los datos de tu empresa;
- ✓ Procesos, informes y dashboards pre-configurados;
- ✓ Recorridos guiados para representantes, líderes y gerentes de ventas;
- ✓ Guías y otros materiales sobre buenas prácticas de ventas;
- ✓ Onboarding integrado, entrenamientos y webinars online;
- ✓ Configuración de puntuación y conducción de leads;
- ✓ Herramientas para automatización de tareas recurrentes;
- ✓ Una visión completa de la performance de tus representantes y equipos de ventas.

Anexo N.º9

Precio del plan del CRM *SalesForce*, tomando como plan el “Enterprise”.


salesforce

Productos Recursos Servicios y Soporte Acerca de Nosotros

Precios de Sales Cloud

Impulsa el crecimiento eficiente con ediciones de software de automatización de la fuerza de ventas totalmente personalizables.

	Essentials	Sales Professional	Enterprise
			MÁS POPULAR
	Aplicación todo en uno de ventas y asistencia*	CRM completo para equipos de cualquier tamaño	CRM de ventas totalmente personalizable para tu empresa
	\$10.000	\$17.000	\$22.000
	dólares/usuarios al mes** (facturación anual)	dólares/usuarios al mes** (facturación anual)	dólares/usuarios al mes** (facturación anual)
	PRUEBA GRATIS	PRUEBA GRATIS	PRUEBA GRATIS

Small Business

Sales Cloud

Service Cloud

Marketing Cloud

Plataforma Lightning

Einstein Analytics

Desk.com

myTrailhead

Planes Success y precios

Anexo N.º 10

Tabla REM publicado por el gobierno de la Nación Argentina, respecto a los valores inflacionarios, publicado en Septiembre de 2022.

Cuadro 1.2 Expectativas de inflación anual – IPC					
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)

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

Fuente: REM - BCRA (sep-22)

Anexo N.º 11

Balance de Grupo Sauco S.A

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.			
		2020	2019
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		5.073.394,37	11.888.010,86
GASTOS Y OTROS INGRESOS			
De Comercialización (Anexo III)		(14.155.405,02)	(14.396.023,33)
De Administración (Anexo III)		(3.318.604,84)	(3.447.905,58)
Resultados financieros y por tenencia incluye RECPAM		4.628.015,59	6.149.832,17
Resultado Venta Bienes de Uso			195.323,17
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS		(7.772.599,90)	389.237,29
menos Impuesto a las Ganancias		-	(14.547,31)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO - Pérdida		(7.772.599,90)	374.689,99
Véase mi informe de fecha de 08 Marzo de 2021.-			
			
		Heliana G. Cavallo Contadora Pública - U.N.C. M.P. 10-16099-6 - C.P.C.E.C.	María Paula Fernández Presidente

Anexo N°12

Flujo de Fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADP - EMPRESA "SAUCO S.A"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Por venta de mercaderia	\$ 65,190,403	\$ 124,513,669	\$ 207,937,827	\$ 347,256,171	\$ 144,979,451
Plan accion 1	\$ 1,303,808	\$ 3,735,410	\$ 8,317,513	\$ 13,890,247	\$ 2,899,589
Plan acción 2	\$ 3,260	\$ 62,257	\$ 207,938	\$ 347,256	\$ 289,959
Plan Accion 3		\$ 62,257	\$ 207,938	\$ 347,256	\$ 289,959
TOTAL INGRESOS	\$ 66,497,470	\$ 128,373,593	\$ 216,671,216	\$ 361,840,930	\$ 148,458,958
EGRESOS (-)					
Costo mercaderia vendida	\$ 10,007,654	\$ 19,114,619	\$ 31,921,414	\$ 53,308,761	\$ 22,256,408
Gastos Administrativos	\$ 30,467,744	\$ 58,193,391	\$ 97,182,962	\$ 162,295,547	\$ 67,758,391
Gastos Personal	\$ 1,680,000	\$ 3,208,800	\$ 5,358,696	\$ 8,949,022	\$ 3,736,217
Gastos Comercializacion	\$ 7,297,147	\$ 13,937,551	\$ 23,275,711	\$ 38,870,437	\$ 16,228,408
Plan accion 1	\$ 900,150	\$ 748,530	\$ 357,960	\$ 325,932	\$ 122,850
Plan acción 2	\$ 296,917	\$ 2,022,423	\$ 2,014,023	\$ 1,985,463	\$ 496,366
Plan Accion 3	\$ 122,000	\$ 889,200	\$ 866,400	\$ 788,880	\$ 197,220
TOTAL EGRESOS(-)	\$ 50,771,612	\$ 98,114,514	\$ 160,977,166	\$ 266,524,042	\$ 110,795,859
UTILIDAD BRUTA	\$ 15,725,858	\$ 30,259,079	\$ 55,694,050	\$ 95,316,888	\$ 37,663,100
IMPUESTO A LAS GANANCIAS(-)	\$ 5,504,050	\$ 10,590,678	\$ 19,492,917	\$ 33,360,911	\$ 13,182,085
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 10,221,808	\$ 19,668,401	\$ 36,201,132	\$ 61,955,977	\$ 24,481,015

Inversión a realizar	-12,134,312
Flujo del período 1	10,221,808
Flujo del período 2	19,668,401
Flujo del período 3	36,201,132
Flujo del período 4	61,955,977
Flujo del período 5	24,481,015

VAN	13,019,798
TIR	143%

ROI	
Beneficios	31,964,646
Costos	-12,134,312
ROI	320%

Tasa K a Plazo Fijo 2022	80%
Impuesto a las Ganancias	35%

Rentabilidad 2026	16.00%
Rentabilidad 2019	1.21%
Diferencia	14.79%

Premisas generales:
1. Se toma solo el último trimestre de 2022 y el primero de 2026 correspondiente al tiempo del proyecto.
2. El aumento de ingresos se hará de forma proporcional correspondiendo a los ingresos planteados en los objetivos.
3. Se tomaran en cuenta los gastos necesarios que acarrea el aumento de ventas.
4. Se considera en los Ingresos y Egresos la inflación correspondiente a la Tabla REM (Tabla 1).
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2019.
Premisas de Planes de Acción
1. Se estima el costo por única vez de la pagina web y su tienda on-line
2. Se estima el costo del total siete envios mensuales de 100.000 pesos de mercaderias.
3. Las ganancias comienzan en el año 2023 condinando las acciones correspondiente del plan n°3.

Objetivo general: aumentar la rentabilidad un 15% para el año 2026
Plan de Acción 1: Incrementar las ventas en un 15%
Los ingresos aumentan a una razón de un 3% acumulativo logrando llegar al objetivo de 15%
Plan de Acción 2: Acrecentar la cantidad de clientes en un 15% por nuevos de mercados
Los ingresos aumentan a una razón de un 2% total a lo largo del proyecto
Plan Acción 3: Fidelizar un 20% los clientes mediante CRM
Se estima un ingreso por ventas de un 2% a lo largo del proyecto

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)

Ingresos 2019	\$ 30,802,496
Costo de ventas 2019	\$ 18,914,485
Gastos de Comercialización	\$ 14,396,023
Gastos Administrativos	\$ 3,477,906

Tabla 1: Inflación (REM) BCRA 09/2022		
Año 2020	43%	1.43
Año 2021	48%	1.48
Año 2022	95%	1.95
Año 2023	91%	1.91
Año 2024	67%	1.67
Año 2025	67%	1.67
Año 2026	67%	1.67

Fuente: elaboración propia en base a datos de Canvas (2022)